

Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle

Joel Kotilainen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2014



Tekijä tai tekijät Joel Kotilainen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle	Sivu- ja liitesivumäärä 28+21
Opettajat tai ohjaajat Satu Harkki	
<p>Tämä opinnäytetyö on yleisluontoinen produkti, jonka lopputuloksena on opas vastavalmistuneella tradenomille itsensä johtamisessa ja sitä kautta menestymisessä työelämän vaihtuvissa haasteissa. Aihe valikoitui kirjoittajan mielenkiinnonkohteiden ohjaamana, ja lopputuloksena syntyi produkti nimeltä ”Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle”. Produkti on toteutettu kirjallisuustutkimuksena sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä käyttäen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä vastavalmistuneelle lukijalle itsensä johtamisen eri osa-alueita, ja havainnollistaa, kuinka ne vaikuttavat työelämässä menestymiseen. Oppaan tarkoituksena on haastaa lukijaa tarkastelemaan omaa hyvinvointiaan ja mahdollisuuksiaan päästä tavoitteisiinsa.</p> <p>Itsensä johtamisen pohjana on omien tavoitteiden asettaminen, ja sen ymmärtäminen, miten nämä tavoitteet voi saavuttaa. Tärkeää on myös ymmärtää itsensä kokonaisuutena, ja pitää huolta kokonaisuuden eri osa-alueista. Produktin teoreettisena pohjana toimivat ihmisen hyvinvoinnin eri osa-alueet ja tätä kautta itsensä johtaminen. Ihmisen hyvinvointi koostuu viidestä eriosa-alueesta, joita ovat keho, mieli, tunteet, arvot ja viimeisenä itse työ, johon tämä produkti vastavalmistuvaa valmentaa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tammi-maaliskuun aikana vuonna 2014. Aluksi opinnäytetyöhön kerättiin ja kasattiin teoriaosuus, minkä jälkeen luotiin itse opas.</p>	
Asiasanat itsensä johtaminen, hyvinvointi, kehittyminen, menestys, työelämä	

Professional sales

Authors Joel Kotilainen	Group or year of entry 2010
The title of thesis A Guide on Self-Leadership for a Graduate	Number of report pages and attachment pages 28+21
Advisor(s) Satu Harkki	
<p>This thesis is a general product which is a guide for a graduate student on how to use self-leadership as a key to success on one's career and its variable challenges. The topic was chosen based on the interests of the author, and the result is a product named: "A Guide on Self-Leadership for a Graduate". The product has been carried out as literary study based on both Finnish and foreign literature.</p> <p>The goal of this thesis is to present the different sections of self-leadership for a newly graduated reader, and to discuss how these sections affect one's success. The intention of the guide is to challenge the reader to evaluate their own well-being and possibilities of achieving their different types of goals.</p> <p>The base of self-leadership is the ability to set goals and the understanding of how these goals can be achieved. Furthermore, it is important to understand one self as a whole, and take care of the sections of this whole. The theoretic base of this product is the subsections of human beings wellbeing, and through this self-leadership. The well-being of a human consists of five different subsections; body, mind, feelings, values and lastly work. This product focuses on training the newly graduated on this last subsection.</p> <p>This thesis has been written between January and March 2014. Firstly, the theoretical base was collected, where after the product itself was created.</p>	
Key words self-leadership, well-being, success, work-life, self-development	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tavoitteet.....	1
1.2 Työn rakenne	1
2 Itsensä johtaminen	2
2.1 Kokonaisuuden johtaminen.....	3
2.2 Fyysinen kunto.....	3
2.3 Psykkinen kunto	7
2.4 Sosiaalinen kunto.....	12
2.5 Henkinen kunto.....	15
2.6 Ammatillinen kunto	18
3 Teorian yhteenveto	21
4 Produkti.....	22
4.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu	22
4.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät	22
4.3 Produktin toteutus	22
4.4 Produkti: Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle.....	23
5 Johtopäätökset.....	24
5.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	25
5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	25
Lähteet.....	27
Liitteet.....	28
Liite 1	28
Sisällysluettelo	1
Alkusanat.....	1
6 Kokonaisvaltaisuus	2
7 Fyysisen kunnon ylläpito.....	3
8 Psykkisen kunnon ylläpito.....	7
9 Sosiaalisen kunnon ylläpito	11
10 Henkisen kunnon ylläpito	14
11 Ammatillisen kunnon ylläpito.....	17

Lähteet.....	21
--------------	----

1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä maailma ympärillämme ja sitä kautta myös työelämä on muuttunut ratkaisevasti. Vuonna 2014 valmistuva tradenomi on aivan erilaisessa tilanteessa kuin kollegansa vain kymmenen vuotta sitten. Maailman ja työelämän muutostahti on kiihtynyt ennennäkemättömän nopeaksi, eikä aikaisempien sukupolvien opeilla enää välttämättä pärjää nykytilanteessa. Kun on odotettavissa, että oma työura koostuu selvästi useammasta urapolusta ja työpaikasta kuin yhdestä tai kahdesta, on kiinnitettävä huomiota eri asioihin kuin niin sanottua ”eläkevirkaa” vastaanottaessa. Tämän päivän työntekijän haasteena on sopeutua itse ympäristön vaatimuksiin, ja menestyä näissä parhaalla mahdollisella tavalla.

Nykypäivän menestyjän on osattava johtaa itseään. Itsensä johtaminen on taitoa tehdä oikeita valintoja ja niiden avulla edetä kohti päämääräänsä. Tärkeintä tässä prosessissa on ymmärtää itsensä kokonaisuutena, jonka hyvinvointi mahdollistaa menestyksen ja tavoitteiden saavuttamisen. Ihmiskeho ja mieli ovat nykypäivän työntekijän tärkeimmät työkalut, ja niiden toimivuus on avainasemassa työelämässä pärjäämisessä sekä omassa kehittämisessä.

1.1 Tavoitteet

Produktin tavoitteena on luoda uskottava opas vastavalmistuneelle tradenomille siitä, kuinka johtaa itseään ja sen avulla kehittyä sekä jaksaa työelämässä. Produktista on tarkoitus luoda työkalupakki, jonka avulla voi kehittää itsensä johtamista sen eri osaluilla. Kokonaisuudessaan työn tavoitteena on oma oppimisprojekti ja sellaisen produktin luominen, josta on hyötyä myös tulevaisuudessa ja johon voi palata aina uudestaan työuran eri vaiheissa.

1.2 Työn rakenne

Työ jatkuu käsittelemällä seuraavassa luvussa produktin taustalla oleva teoria, josta tehdään yhteenveto kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa esitellään produkti, joka kokonaisuudessaan löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Viidennessä ja viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset.

2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään, omien vahvuuksien ja kykyjen tuntemista sekä kykyä suoriutua ja ylittää itsensä kaikenlaisten elämän tuomien eri haasteiden vastaan tullessa. Itsensä johtamisella tarkoitetaan myös kykyä ylläpitää omaa hyvinvointia, mikä mahdollistaa tehokkaan, tavoitteellisen sekä onnellisen elämän. Neck ja Houghton (2006) määrittelevät itsensä johtamisen yksilön toiminnaksi, joka mahdollistaa tämän oman käytöksen ja ajatusten ohjaamisen. Itsensä johtaminen vaatii itsetuntemuksen lisäämistä monesta eri näkökulmasta. Ihmisellä itsellään on olemassa monta eri kuntoisuuden osa-aluetta, jotka vaativat tutkiskelua ja ylläpitoa. Itsensä johtamisen avulla ihminen pystyy ohjaamaan omia ajatuksiaan, tunteitaan ja tahtoaan, mikä mahdollistaa yksilön täyden potentiaalin hyödyntämisen. Tämän ansioista yksilö pystyy vaikuttamaan aikaisempaa enemmän elämänsä kulkuun ja ohjaamaan sitä. Boss & Sims Jr viittaavat tekstissään Frayne ja Geringerin (2000) sekä Neck ja Manzin (1996) tutkimuksiin, jotka osoittavat, että itsensä johtamisen taitoja on mahdollista kehittää harjoittelemalla. Tämä mahdollistaa paremmat työtulokset, työtyytyväisyyden, itsetunnon sekä tulosodotukset. Tärkeätä on myös huomioida, että johtajien on ensin kyettävä johtamaan itseään, ennenkuin he voivat johtaa muita yksilöitä. (Salmimies 2008, 21–23) Itsensä johtaminen on siis olennaista jokaisen yksilön kohdalla riippumatta hänen asemastaan yrityksen organisaatiossa, mutta ennen kaikkea kun tavoitteena on organisaatiossa yleneminen.

Itsensä johtamisen avulla yksilö voi palautua huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin epäonnistumisista. Epäonnistuminen on laaja käsite, mutta omia ajatuksia ja käytöstä ohjaamalla on mahdollista nopeuttaa palautumista kaikista niistä epäonnistumisista, joiden lopputuloksena ei ole kuolema. Varsinkin esimiesten tulisi ottaa tämä huomioon omassa johtamisessaan ja kehittää alustensa omia johtamistaitoja. Esimerkiksi epäonnistumisen voi ajatella erittäin huonona asiana ja kyvyttömyytenä. Toinen tulkinta voisi olla lyhytaikainen ja odottamaton lopputulos, joka opettaa ja auttaa kehittymään, ja josta seuraa mahdollisuus onnistua jatkossa paremmin. Boss ja Sims Jr. käyttävät tekstissään seuraavanlaista konkreettista esimerkkiä: ”Vaikka potkujen saaminen työpaikalta oli tuskallista, ilman sitä en olisi koskaan perustanut omaa yritystäni.”.

2.1 Kokonaisuuden johtaminen

Ihminen koostuu eri osa-alueista. Ei voida sanoa, että ihminen olisi pelkästään keho tai hänen ajatuksensa. Kaikilla ihmisillä on olemassa todellinen minuus, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta olemuksesta. Sydänmaanlakka nimittää näitä olemuksia ohjaavaa tekijää ”sisäiseksi tarkkailijaksi”, ikään kuin komentokeskukseksi. Ihmisen komentokeskusta ohjaa tietoisuus. Tietoisuus on hyvä erottaa tiedosta. Tieto on tänä päivänä lähes kaikkien saatavilla, ja sitä tulvii jokaisesta suunnasta. Ihmisen on mahdotonta käsitellä kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Tiedon keruuta ja havainnointia ohjaa tarkkaavaisuus. Tieto on rikkonaista, kun tietoisuus taas on ymmärrettyä, sisäistettyä, sovellettua, testattua ja kokemuksellista tietoa sekä tietoa, joka muuttuu osaksi ihmistä. Minätietoisuus on ikään kuin kokonaisvaltainen tietämys, johon liittyy kehotietoisuus, tunnetietoisuus, mielitietoisuus ja arvotietoisuus. Jotta ihminen pystyy kontrolloimaan eri osa-alueita ja näin vaikuttamaan käyttäytymiseensä ja tehokkuuteensa, on hänen ensin tiedostettava nykytila. Kaiken potentiaalin ja mahdollisimman suuren tehokkuuden, ja sitä myötä onnellisuuden saavuttaminen vaatii kaikkien näiden alueiden tietoisuutta ja niiden kunnon ylläpitoa. Jos jotakin kunnonaluetta ei ylläpidä, sen heikkeneminen yleensä vaikuttaa myös muihin kuntoisuuden alueisiin ja näin vavisuttaa kokonaisuuden tasapainoa. Tietoisuuden saavuttaminen vaatii jatkuvaa itsetutkiskelua kunnan eri osa-alueilta ja keskittymistä sekä pysähtymistä ajattelemaan itseä ja omaa toimintaa sekä käyttäytymistä. Tästä syystä tutkija on valinnut teorian pääteemoiksi kuntoisuuden eri alueet. (Sydänmaanlakka 2006, 254- 259.)

2.2 Fyysinen kunto

Fyysisellä kunnolla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin, joita urallaan menestystä tavoitteleva työntekijä tarvitsee. Sydänmaalakka (2006) toteaaakin, että yrityksen tulokuntoon vaikuttaa yrityksen johtajien fyysinen kunto. Mikäli kunto on heikko, se saattaa johtaa nopeasti myös yrityksen huonoon tulokseen. Valitettavasti puhuttaessa fyysisestä kunnosta ja sen vaikutuksista kokonaiskuntoisuuteen ja hyvinvointiin, ihmiset ovat teoriassa hyvin tietoisia suositelluista toimintamalleista. Käytännössä näiden toteuttaminen onkin huomattavasti vaikeampi tehtävä ja ihminen usein toimiikin eri tavalla kuin pitäisi. Ongelmasta on tulossa todell-

linen, sillä huono fyysinen kunto on yleistymässä kovaa vauhtia, ja samalla sen negatiiviset vaikutukset työkykyyn ja tuloksiin. Ongelma ei ole enää pelkästään keski-ikäisillä vaan sitä esiintyy myös nuorilla. Liikkumattomuus saattaa olla jopa yhtä suuri terveysriski kuin tupakointi.

Onneksi näitä ongelmia voi välttää pitämällä kehostaan ja kunnostaan huolta. Hyvää kuntoa voi edesauttaa harjoittelulla, mutta siihen tarvitaan myös terveellistä ruokavalioita ja riittävää lepoa. Liikunta vahvistaa kuntoa, mikä taas vaikuttaa suoraan positiivisesti terveyteen ja toimintakykyyn. Nämä johtavat parempaan stressinsietokykyyn ja itsetuntoon. Itseään hyvin johtavalla yksilöllä on kyky huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja ryhtyä sellaisiin toimiin, joita kulloinkin tarvitaan hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Salmimies 2008, 67)

Hyvinvoinnin ylläpitämiseksi tulisi jatkuvasti testata omaa kuntoaan ja kuunnella omaa kehoaan. Ihmiset ovat hyvin vieraantuneita omasta kehotuntemuksestaan, sillä pahimmillaan vasta sairaus antaa sysäyksen muutokseen. Moni pitää omasta autostaan parempaa huolta kuin omasta kehostaan; ongelmana onkin, että autoja saa uusia, mutta omassa kehossa täytyy viettää koko loppuelämä. (Sydänmaanlakka 2006, 99–100)



Kuvio 1: *Fyysisen kunnon merkityksen oivaltaminen ja oivalluksen siirtäminen käytäntöön.* (Sydänmaanlakka 2006, 99)

Älykäs liikunta tarkoittaa elämäntapaa. Kunnossa pysymiseen ei riitä satunnainen liikunta, vaan sen täytyy olla säännöllistä. Viikossa pitäisi liikkua n. 5-7 tuntia, jotta kunto pysyy hyvällä tasolla. Tämä ei tarkoita, että pitäisi huhkia jotain tiettyä lajia koko aika tai ravata punttisalilla. Liikunnan pitäisi olla monipuolista ja se voi olla esimerkiksi työmatka-, hyöty- tai kuntoliikuntaa. Hyötyliikunnan voi pilkkoa 10–15 minuutin jaksoiksi, ilman että terveyshyöty katoaa. Kuntoliikuntaan on hyvä varata pidempiä aikajaksoja, 60 minuuttia tai enemmän. Liikkuessa on kuunneltava kehoansa. Kehomme tietää, mikä on sille hyväksi ja liian rankat liikuntasuoritukset saattavat viedä ilon sekä mielenkiinnon liikunnasta. Liikunnan tulokset eivät tule hetkessä, ja siksi liikunnan pitää olla pitkäjänteistä. Jo neljän kuukauden säännöllinen liikunta voi saada aikaan erittäin hyviä tuloksia ja parantaa hyvinvointia ratkaisevasti. Siksi liikunnasta pitäisi tehdä elämäntapa. (Sydänmaanlakka 2006, 104–109)

Ruokavaliolla on merkitystä, sillä hyvinvointi lähtee liikkeelle terveellisestä ruokavaliosta. Ravinnolla voi vaikuttaa ikääntymiseen, aivoihin, sydämeen, suolistoon, luustoon sekä vastustuskykyyn. Terveellinen ravinto koostuu monipuolisesta ruokavaliosta, eikä muutoksia voi tehdä yksittäisillä ruoka-aineilla. Ihmiskeho tarvitsee päivittäin riittävän määrän proteiineja, hiilihydraatteja sekä rasvoja, ja lisäksi vielä tarvittavat vitamiinit. Ihmisten ravinnon ja kalorien tarve on yksilöllinen. Oikea määrä ravintoa toiselle saattaa olla liikaa toiselle. Pääsääntöisesti naiset kuluttavat vähemmän kaloreita päivittäin kuin miehet. Ruokailutottumusten muuttaminen on vaikea prosessi ja vaatii systemaattista seuraamista ja suunnittelua, sekä kovaa itsekuria. Lopuksi se kuitenkin palkitaan. Terveellinen ruokavalio ei myöskään tarkoita, että kaikesta hyvästä pitäisi luopua. On vain seurattava mitä syö, jotta kokonaisyhyvinvointi säilyy. (Sydänmaanlakka 2006, 110–116)

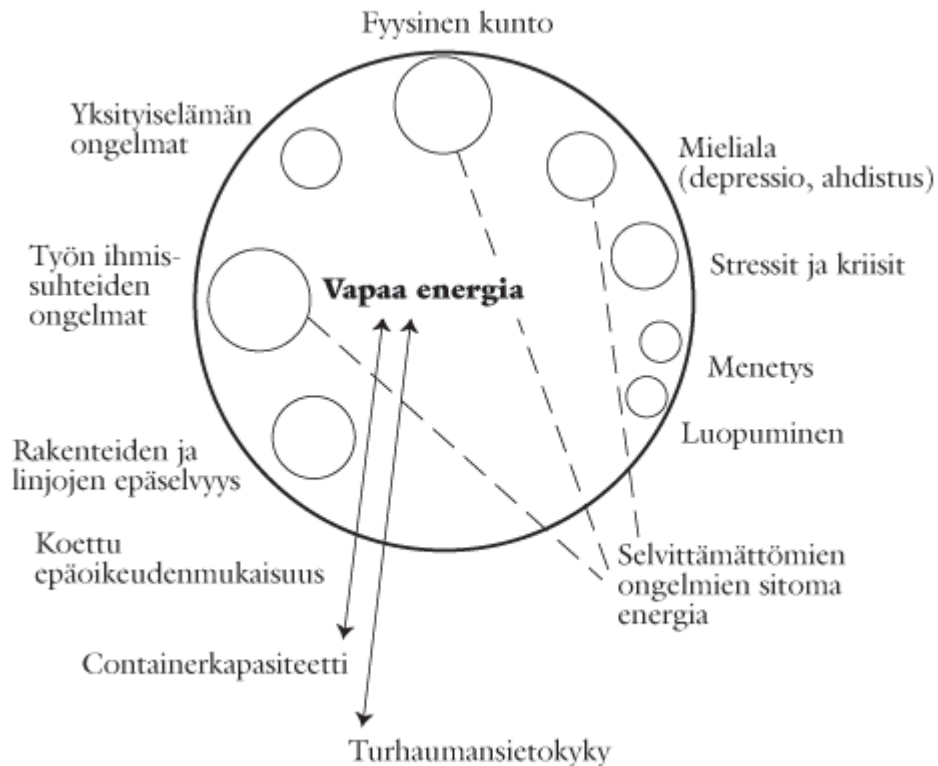
Riittävä uni on erityisen tärkeää hyvinvoinnin, jaksamisen ja oppimisen kannalta. Unen aikana keho lepää ja fyysinen rasitus häviää. Samanaikaisesti aivot tekevät työtä ja painavat päivällä opitut asiat pitkäkestoiseen muistiin. Aivojen huoltaminen ei onnistu valveilla ollessa. Aivot huoltavat itseään unen aikana, vaikka tekevät samanaikaisesti töitä. Unen puute vaikuttaa vastustuskykyymme veren valkosolujen vähentyessä. Riittävä unen määrä ihmisellä on keskimäärin kahdeksan tuntia, mutta myös unentarve on yksilöllistä. Uni koostuu kevyestä unesta, syvästä unesta ja REM- unesta. Nämä kaikki kolme ovat ihmiselle elintärkeitä. Erilaiset häiriötekijät voivat vaikuttaa unen laatuun. Nykypäivän kiireinen elämäntyyli aiheuttaa monelle stressiä ja erilaisia huolia. Nämä heikentävät unen laatua, ja sitä kautta myös hyvinvointia ja tehokkuutta. On olemassa sekä hyvälaatuisia että huonolaatuisia stressiä. Huonolaatuinen stressi heikentää suoriutuvuutta, kun taas hyvälaatuisella stressillä on jopa positiivisia vaikutuksia. Se saa yksilön tekemään ja yrittämään parhaansa. Hyvälaatuisen stressi kehittyy huonolaatuiseksi jos stressitaso pääsee nousemaan liian korkeaksi. Huonolaatuisia stressiä voi vähentää rentoutumalla ja eri rentoutumisharjoituksilla. (Sydänmaanlakka 2006, 116–124.)

Ihmiskeho tavoittelee jatkuvasti mielihyvää. Siitä on hyötyä niin kauan kun mielihyvän tavoittelu pysyy kohtuuden rajoissa. Liiallinen mielihyvän tavoittelu aiheuttaa erilaisia riippuvuuksia, joista saattaa olla suurta haittaa hyvinvoinnille ja suoriutumiskyvylle. Riippuvuuksia on olemassa kahdenlaisia: toimintariippuvuutta ja aineriippuvuutta.

Riippuvuuksien ominaispiirre on ensiksi koettava nautinto, mutta sitten kun pitäisi palata takaisin arkeen, se ei onnistukaan. Näin ihminen jää koukkuun mielihyvän aiheuttajaan. Lopuksi asiasta tulee henkilölle pakkomielle, jolloin hän ei enää kykene johtamaan itseään. Ongelmana on, ettei kehomme osaa tunnistaa, milloin mielihyvää on koettu tarpeeksi. Älykäs itsensä johtaja pyrkiikin tämän vuoksi välttämään riippuvuuksia. (Sydänmaanlakka 2006, 125–127)

2.3 Psyykkinen kunto

Psyykkisen hyvinvoinnin peruspilarina toimii hyvä itsetunto. Itsetunnon lisäksi tarvitaan positiivista elämänasennetta, hyvää itsetuntemusta ja hallinnan tunnetta. Raija Salmimies tarkastelee kirjassaan ”Onnistu itsesi johtamisessa” (2008) fyysistä hyvinvointia psyykkisen energian näkökulmasta. Itsensä johtamiseen tarvitaan tietty määrä psyykkistä energiaa, jota käytetään ajatteluun, tunteiden kokemiseen, havainnointiin, muistamiseen, oppimiseen ja toisten kanssa kommunikointiin. Erityisesti ongelmat sitovat psyykkistä energiaa. Sidottua psyykkistä energiaa voi kuitenkin vapauttaa käyttöönsä ongelmia kohtaamalla, niitä ratkaisemalla tai työstämällä sekä niiden pohjimmaisten syiden poistamisella. Elämän aikana ihminen saattaa kohdata tilanteita, joissa psyykkistä energiaa sitoutuu tavallista enemmän. Esimerkkejä tämän kaltaisista tilanteista ovat avioero, selvittämättömät työongelmat sekä stressi, tai turvattomuuteen liittyvät huolet. Nämä tilanteet saattavat kuormittaa ihmistä niin paljon, että voimavarat tasapainoiseen elämään eivät riitä. Seurauksena voi olla uupuminen, masentuminen tai psykosomaattisia oireita. Psyykkinen energia ei kuitenkaan poistu tai tuhoudu vaikeiden tilanteiden myötä, vaan se palautuu, kun kuormittavat tekijät poistuvat tai vähentyvät. (Salmimies 2008, 63–64)



Kuvio 2: *Psyykkinen energia. Vapaana eli käytettävissä oleva ja ongelmiin sidottu psyykkinen energia.* (Salmimies 2008, 64)

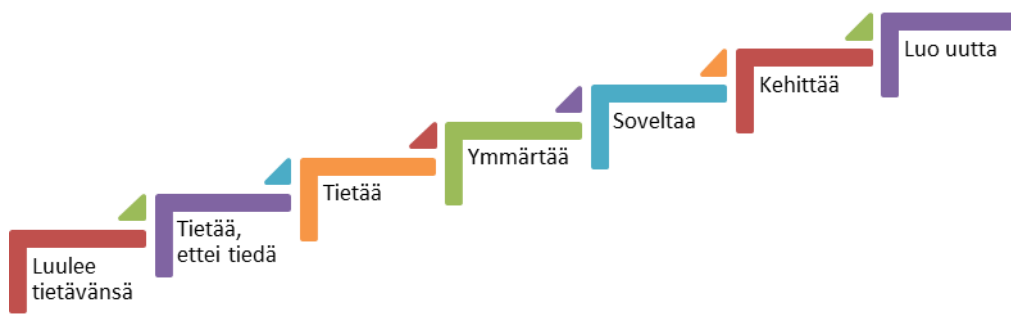
Kuviossa 2 ympyrän kehä kuvaa ihmisen psyykkisen energian rajallisuutta. Pallot ympyrän sisällä kuvaavat sitoutunutta energiaa ja tyhjä tila vapaata energiaa. Juuri vapaa energia on toimintakyvyn kannalta kaikista tärkeintä energiaa, sillä se ei ole sidottu mihinkään ongelmaan tai stressiin. Vapaan energian avulla ihminen voi helpommin tarttua uusiin haasteisiin ja kohdata paineita sekä vastoinikäymisiä. (Salmimies 2008, 65)

Sydänmaalakka (2006) jakaa mielen kolmeen eri osa-alueeseen: psyykkiseen (rationaalisen mielen eli järjen), emotionaaliseen (tunteiden), ja henkiseen (arvojen) alueeseen. Hän esittää kirjassaan metaforan mielestä veden pintana, joka on aina liikkeessä. Joskus on suuria aaltoja, joskus pieniä laineita ja toisinaan vain pientä huomaamatonta väreilyä. Ihminen ei voi pysäyttää liikettä, mutta voi oppia surffaamaan laineilla. Toisin sanoen mieltä ja ajatuksia ei voi pysäyttää, niitä voi oppia hallitsemaan. (Sydänmaanlakka 2006, 131–132)

Ihminen käyttää vain hyvin pientä osuutta aivojensa kapasiteetista. Kuusivuotiaan aivot ovat saavuttaneet jo 90 % lopullisesta koostaan, mutta täyden kehitysasteensa ne saavuttavat vasta yli 20-vuotiaana. Aivoissa on monta eri osa-aluetta eri toimintoja varten ja ne toimivat hyvin paljolti yhteistyössä toistensa kanssa. Aivojen toiminta vaatii toimivia hermosoluja ja näiden välisiä kytkentöjä. Aivot vaativat harjoitusta ja virkistämistä, jotta ne pysyisivät hyvässä kunnossa. Aivoilla on olemassa myös omia huumeita, joita ovat muun muassa dopamiini ja endorfiini. Dopamiinin erittymistä edesauttaa halaaminen, seksuaalinen toiminta, kehuminen ja hellyys. Endorfiinit lieventävät kiputunteja ja niiden erittymistä edesauttaa liikunta sekä fyysinen rasitus. Nämä molemmat aineet liittyvät mielihyvän tunteeseen. Siksi on hyvinvoinnin kannalta tärkeää, että ihminen tekee asioita jotka edesauttavat näiden hormonien eritystä. (Sydänmaanlakka 2006, 132–139.)

Oppiminen ja oppimiskyky ovat nykyisin kilpailuvaltti, sekä lisäksi tärkeä prosessi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Oppimista voi harjoitella ja kehittää. Sydänmaanlakka (2006) mainitsi kirjassaan jo aikaisemmin, että aivojen eri osat joutuvat tekemään paljon yhteistyötä eri tilanteissa, ja sama pätee oppimiseen. Oppimistapahtuman voi ajatella lähtevän jo havainnoista. Miten ja mitä havainnoidaan vaikuttaa muistiin. Eri ihmiset havainnoivatkin ja siten myös muistavat eri asioita. Henkilö, joka on kiinnostunut esimerkiksi kukista voi havaita, minkä lajin kukkia kukkapenkissä on, kun taas toiselle siinä on vain kukkapenkki. Ihminen pystyy havaitsemaan vain rajoitetun määrän ärsykeitä eri aistien avulla. Aistit eivät pysty kuitenkaan itsessään tuottamaan tietoa, vaan se prosessoidaan aivoissa. Se, mitä yksilö näkee ja havainnoi, on linkitetty tämän aiempiin kokemuksiin. Esimerkiksi kolmiulotteisesti piirretty kuutio on oikeasti vain 12 viivaa, mutta aivot mieltävät sen laatikoksi. Tarkkaavaisuus määrittelee siis mihin ihminen kiinnittää aisteillaan huomiota. Näin ollen aistit myös määrittelevät, mitkä asiat jäävät muistiin. Muisti koostuu kolmesta eri osasta: sensorinen muisti, työmuisti ja säiliömuisti. Sensorinen muisti käsittelee aistitietoa, joka säilyy vain 0,2-3 sekuntia. Tätä muistia tarvitaan kuullun ja luetun sanan ymmärtämiseen. Se mihin tarkkaavaisuus kiinnitetään, siirtyy työmuistiin. Työmuisti käyttää osittain myös säiliömuistia ja sen kesto on maksimissaan 30 sekuntia. Säiliömuisti on ihmisen varsinainen muistivarasto. Säiliömuistiin kerääntyy ”salamanvalomustoja”, elämäntapahtumia ja taitoja. Muistijäljet kuitenkin haalistuvat ajan myötä. Siksi muistia on sparrattava jatkuvasti, ja uusien asioi-

den oppimiseksi ihminen joutuu kertaamaan ja tekemään toistoja, jotta opittavat asiat säilyisivät muistissa. Oppimisen aikana ihminen yhdistelee ja rakentelee uusia sisäisiä malleja ja tiedollisia rakenteita jo aikaisemmin opitun sekä uuden tiedon välillä. Oppimisen aikana luodaan tietoa muokkaamalla kokemuksia ja aikaisempaa tietoa. Oppiminen ei ole passiivista tiedon vastaanottamista, vaan prosessi, joka vaatii oppijalta uusien ja vanhojen tietojen yhdistelemistä. Oppimisprosessissa ihmisen on ensin hyväksyttävä, ettei tiedä kaikkea. Sen jälkeen voi hankkia tietoa, joka täytyy ymmärtää, ja jota täytyy myöhemmin oppia soveltamaan. Soveltamisen oppimisen jälkeen voi kehittää asioita ja luoda uutta. Itsensä johtamisen kannalta tärkein vaihe on juuri soveltaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 139–155.)



Kuvio 3: *Oppimisen portaat.* (Sydänmaanlakka 2006, 154)

Myös mieli tarvitsee harjoittelua ja kunnossapitoa, aivan kuten fyysinen kuntokin. Meditaatio on yksi keino mielen kunnon ylläpitämiseen. Meditaatiolla tarkoitetaan mielen kouluttamista ja kehittämistä toimimaan tehokkaammin. Meditaatiolla pyritään tyhjentämään mieli ja olemaan paikalla nykyisessä hetkessä. Tarkoituksena on pyrkiä hiljentymään ja tyhjentämään mieli ylimääräisistä ärsykkeistä ja ”mielen lörpöttelyltä”. Tämä mahdollistaa keskittymisen ja matkan omiin ajatuksiin ja alitajuntaan. Meditoinnin hyötyjä ovat kasvava kehotietoisuus, parempi yhteys omaan alitajuntaan, unettomuuden vähentyminen, verenpaineen aleneminen, ryhdin parantaminen ja energisyyden tunne.

Meditaatio voi myös antaa yksilölle sysäyksen pitää jatkossa parempaa huolta omasta kehostaan. Meditaation psyykkisiä hyötyjä ovat kärsivällisyyden ja keskittymiskyvyn parantuminen, muistin parantuminen keskittymiskyvyn kehittymisen myötä kun oppii tarkkailemaan asioita erilailla, itsekurin kehittyminen sekä toisten parempi ymmärtäminen. Näiden hyötyjen myötä herkkyyks, luovuus ja intuition käyttö kasvavat. Psyykkisen älykkyyden lopputuloksena on tehokas ja tarkoituksenmukainen toiminta ja mielenrauha. (Sydänmaanlakka 2006, 163–168.)

Johtamisen päätehtävänä on johtaa huomiota ja tarkkaavaisuutta. Tämä on mahdotonta toteuttaa, jos johtajat eivät pysty itse keskittymään ja ohjaamaan omaa huomiotaan tai tarkkaavaisuuttaan. On opittava kuuntelemaan omaa sisäistä ääntään, ennekuin voi johtaa ja keskittyä muihin. Ne johtajat, jotka kykenevät kuuntelemaan omaa ääntänsä, pysyvät ohjaamaan enemmän resursseja parempien päätösten tekemiseen ja luottavat itseensä. Sisäisien viestien ja tunteiden kuuntelu auttaa yksilöitä intuition käytössä. Brittiläisessä tutkimuksessa seurattiin 118 meklaria Lontoon investointipankeissa. Kaikista menestyneimmät meklarit, jotka tienasivat n. 500 000 puntaa vuodessa, keskittyivät kaikilla tunteillaan punnitsemaan intuitiotaan. Kohdatessaan tappioita he tunnistivat huolensa ja vähensivät riskejä. He eivät siis nojanneet pelkästään tutkimustietoon tai omaan ”filikseensä”, niin kuin kaikista huonoiten menestyneet tekivät. (Goleman 2013, 53.)

Kognitiivisella kontrollilla tarkoitetaan yksilön kykyä kiinnittää johonkin asiaan huomiota, ja taitoa pitää se siinä huomioimatta ympäristön tuomia houkutusista. Tätä voidaan kutsua myös tahdonvoimaksi, joka auttaa johtajia etenemään tavoitteisiinsa, vaikka matkalla tulisi vastaan häiriöitä tai takaiskuja. Ihmisen, jolla on hyvä kognitiivinen kontrolli, tunnistaa kriisitilanteissa. Silloin tällainen ihminen kykenee pysymään rauhallisena sekä palautuu nopeasti kohtaamistaan suurista menetyksistä. Tutkimukset osoittavat, että tahdonvoimalla on yhteyttä onnistuneen johtajuuden kanssa. Goleman (2013) mainitsee artikkelissaan Walter Mischelsin kuuluisan vaahtokarkkikokeen. Uudessa Seelannissa tehtiin kyseinen koe 1970-luvulla 1037 lapselle. Heille annettiin mahdollisuus syödä yksi vaahtokarkki välittömästi, tai jos he jaksoivat odottaa 15 minuuttia, he saisivat toisen vaahtokarkin ensimmäisen lisäksi. Ensimmäinen kolmannes lapsista otti karkin heti, toinen kolmannes odotti hetken ja söi karkin sen jälkeen, ja vain viimeinen

kolmannes onnistui odottamaan pyydetty 15 minuuttia. Kun lapset olivat noin kolmenkymmen vuoden ikäisiä, 94 % heistä jäljitettiin uudestaan. Tulokset osoittivat, että ne yksilöt, jotka lapsena onnistuivat pidättäytymään 15 minuuttia ja säilyttämään kognitiivisen kontrollinsa, olivat selvästi terveempiä, taloudellisesti menestyneempiä ja lakia noudattavampia kuin ne yksilöt, jotka olivat syöneet karkin heti. Tilastot jopa osoittavat, että lapsien itsekontrollin määrällä on vahvempi korrelaatio taloudelliseen menestykseen kuin älykkyyssosamäärällä. Itsekontrollia on mahdollista kehittää itse ja näin kehittyä itsensä johtamisessa. (Goleman 2013, 54.)

2.4 Sosiaalinen kunto

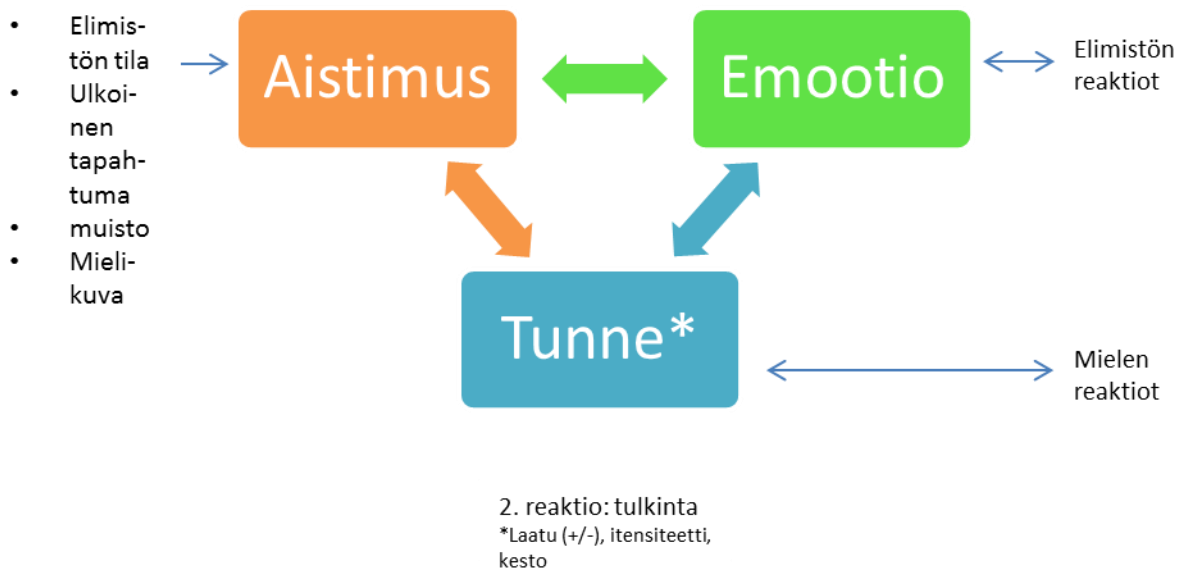
Hyvä sosiaalinen kunto vaatii yksilöltä tunteiden tunnistamista ja tunneälykkyyden hallintaa. Tunteita voidaan pitää elämän energiana ja niihin liittyy ajatus, sekä fyysinen ja psykologinen tila. Tunteet myös sisältävät yllykkeen tekemiseen. Tunne voi olla positiivista energiaa tai negatiivista energiaa. Tunteisiin ei voi täysin luottaa ja ne sisältävätkin tunnekonflikteja, eli sisäisiä ristiriitoja. Lisäksi tunteet voivat sokaista ja ihminen saattaa paisutella niitä. Yksilö pyrkii tuntemaan mahdollisimman paljon positiivisia tunteita ja toisaalta välttämään negatiivisia tunteita. Tässä ihmiset eivät kuitenkaan ole kovinkaan hyviä. Ihminen on useasti tunteidensa vietävänä, eikä kykene ohjaamaan niitä. Nykypäivän työelämässä on alettu korostamaan tunteiden tärkeyttä, kun aikaisemmin ainoastaan rationaalisuus oli tärkeätä.

Tunteet voidaan jakaa perustunteisiin ja sekundäärisiin tunteisiin. Perustunteita ovat viha, suru, pelko, onnellisuus, rakkaus, hämmästyminen ja inho. Sekundääriset tunteet ovat näiden eri perustunteiden sekoituksia. Niitä pidetäänkin monimutkaisempina ja niitä voidaan kehittää oppimisen avulla. Niihin liittyy mielikuvia, aistimuksia, muistikuvia ja tulkintoja. Esimerkkejä sekundäärisistä tunteista ovat syyllisyys, pettymys empatisuus ja kateus. (Sydänmaanlakka 2006, 173- 175)

Nykyään puhutaan paljon tunneälystä, ja sitä edellytetäänkin usein johdolta ja esimiehiltä. Tunneälykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa ja ilmaista tunteita, ymmärtää niitä, sisäistää tunteet ajatuksiksi sekä säädellä niitä positiivisesti ja negatiivisesti itseensä sekä muihin. (Zeidner, Mathews & Roberts 2004, 135–150) Tunneäly ei siis käsitä ai-

noastaan omat tunteet vaan myös muiden tunteet. Tunteiden hallitseminen ja johtaminen vaatii ensin tunteiden tunnistamisen. Yksilö, joka pystyy tunnistamaan tunteita, osaa tulkita tykkäämisen ja rakastumisen yhteyden sekä ymmärtää muiden menetykset. Tämä mahdollistaa, että yksilö pystyy vaikuttamaan sekä omiin että muiden tunteisiin muuttamalla negatiivisia tunteita sekä vahvistamalla positiivisia tunteita ilman että väheksyy niitä. (Mayer & Salovey 1997) Tunneälyn ja tunteiden sääntelyn kautta ihminen voi saavuttaa parempia ihmissuhteita, nauttia paremmasta terveydestä sekä palautua nopeammin ja tehokkaammin epäonnistumisista. (Boss & Sims Jr 2008, 138–142)

Tunteiden syntyä ja prosessointia tutkiessa on syytä tehdä jako tunteen ja emotion välillä. Emootiot ovat kehon automaattisia reaktioita, jotka syntyvät välittömästi. Nämä emootiot voidaan liittää primitiivisiin tunnereaktioihin, joista on ollut apua ihmislaajille sen sopeutuessa yllättäviin tilanteisiin ja säilyäkseen hengissä. Tunteet sen sijaan ovat mielen reaktioita, ja joihin liittyy tulkintaa. Tunteet ovat muokkautuneet evoluution myötä luonnolliseksi jatkeeksi vaistoille, refleksille ja vieteille. Voidaan puhua ensimmäisestä reaktiokanavasta ja toisesta reaktiokanavasta. Tilanteissa, joissa tunteet syntyvät salamannopeasti, ihminen seuraa ensimmäistä reaktiokanavaansa. Kun ihminen tulkitsee ja analysoi sekä vaikuttaa omalla tulkinnallaan tunteisiinsa hallitsemalla niitä tilanteeseen sopivalla järkevällä tavalla, voidaan puhua tilanteesta, jossa ihminen seuraa toista reaktiokanavaansa. Tässä tilanteessa yksilö ei ole tunteidensa viettävänä, vaan mieli puuttuu prosessiin. Toisen reaktiokanavan käyttö siis mahdollistaa tunteiden hallinnan. Itseään johtava yksilö kykenee tunnistamaan omat tunteensa, ja tiedostaa omat tarpeensa sekä viettinsä. Terve ihminen pystyy pitämään tunteensa tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2006, 176- 180.)



Kuvio 4: *Tunteiden synty ja prosessointi.* (Sydänmaanlakka 2006, 179)

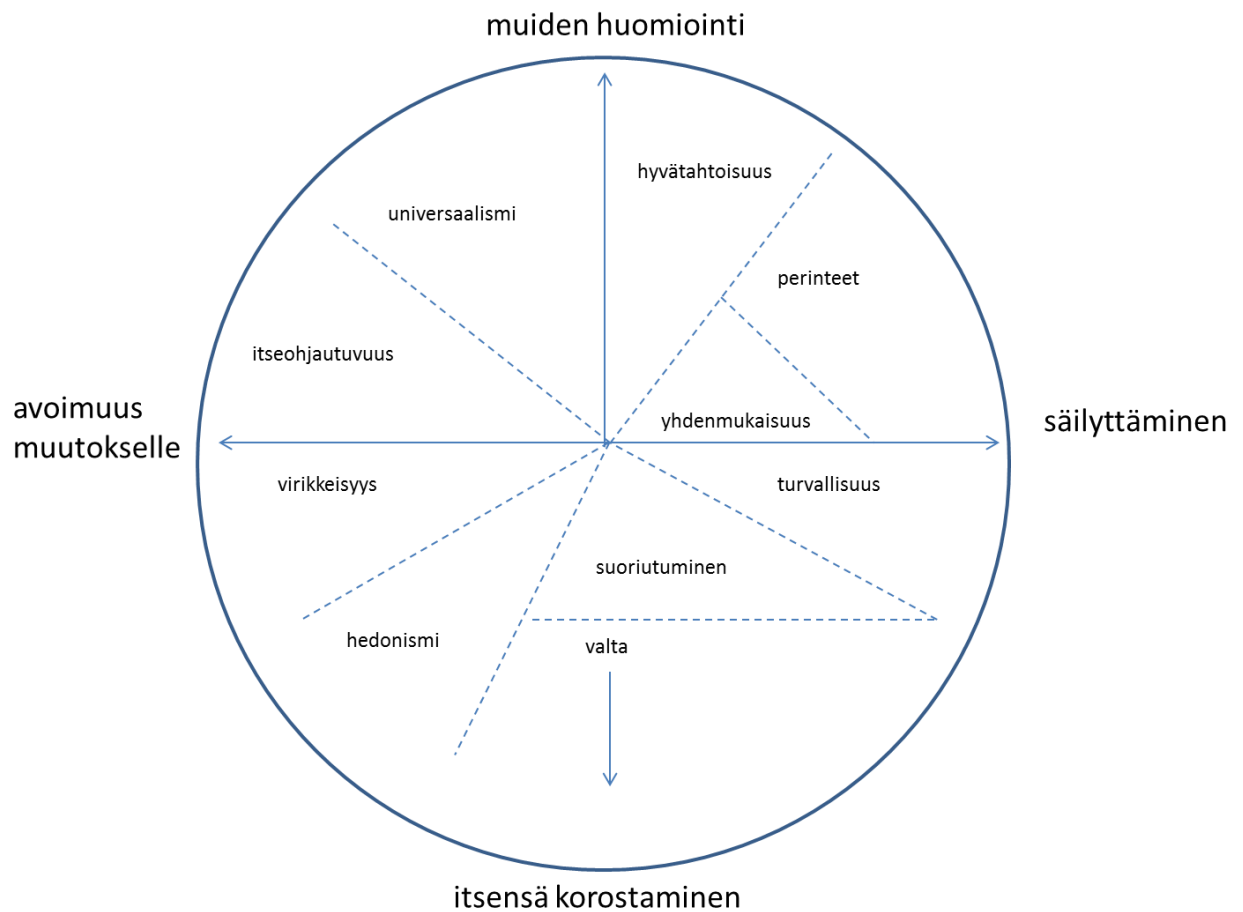
Tunteet saavat aikaan reaktioita kehossa. Negatiivisia tunteita voi pitää jopa myrkkynä kehollemme. Kohdatessaan äkillisen vaativan tai stressaavan tilanteen ihminen voi tuntea vapinaa, punastumista, sykkeen kovenemisen, vatsassaan kipuilua ja hengityksen kiihtymisen. Tästä syystä negatiivisia tunteita pitäisi työstää. Tunteet voivat aiheuttaa sairauksia ja psykosomaattisia oireita. Golemanin (1995) arvion mukaan negatiivisten tunteiden aiheuttama viha voi olla yhtä vaarallista kuin tupakointi tai korkea kolesterolitaso jos tunne on jatkuvaa. Jatkuva psyykkinen stressi tai syrjäytyneisyys lisää myös ihmisen kuolinriskiä. Negatiivisten tunteiden käsittelyyn on olemassa eri tapoja, kuten Sydänmaanlakan kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen (2006) esittelemät neljä keinoa. Nämä keinot ovat omien asenteiden muuttaminen, ammattimainen murehtiminen, ongelmien jakaminen muiden kanssa ja läsnä oleva hyväksyvä kohtaaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 184- 187)

Salmimies ottaa sosiaalista kuntoa tarkasteltaessa enemmän kantaa sosiaalisiin suhteisiin muita kohtaan. Hyvässä sosiaalisessa kunnossa oleva henkilö pystyy solmimaan myönteisiä ihmissuhteita, sekä huolehtimaan niistä. Tällöin ihminen pystyy saamaan positiivisia tunne-elämyksiä ja mielihyvää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmissuhteita rikastuttavia kykyjä ovat itsehillintä, empatia ja huolenpito. Kaikissa ihmistenvälisissä kohtaamisissa on kielteisesti tai myönteisesti tunteisimme vaikuttavia tekijöitä. Kielteiset suhteet ovat haitaksi mielelle, kun taas myönteiset suhteet edistävät terveyttä. Yhtei-

söllisyys alkaa kehittyä jo varhaisiässä. Jos ihmisen kasvatuksessa ei ole panostettu kanssaihmisyyteen, on tälle yksilölle yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen huomattavasti vaikeampaa kuin muille. Verkostoituminen, seuratoiminta, yhdistysaktiivisuus ja harrastustoiminta ovat kaikki sosiaalista osallistumista. Sosiaalinen pääoma karttuu näiden myötä ja koostuu yhteisöön kuuluvien ihmisten keskinäisestä luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Sosiaalinen äly jaetaan Salmimiehen kirjassa kahteen osaan. Ne ovat sosiaalinen tietoisuus ja sosiaalinen kyvykkyys. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin yksilö pystyy havaitsemaan ja aistimaan toisten tunteita. Sosiaalinen kyvykkyys on taas taito, jonka avulla pystyy käsittelemään tätä tietoa, käyttämään sitä hyväkseen sekä hyödyntämään sitä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Sosiaalisten tilanteiden lukemisella tarkoitetaan kykyä asettua toisen asemaan ja tunteisiin. Tätä edesauttaa toisen kuunteleminen ja tunteiden, ajatusten sekä aikeiden ymmärtäminen. Se, että toiselle yksilölle tulee tunne, että häntä on oikeasti kuunneltu, vaatii todellista kuuntelemista. Todellinen kuuntelu edellyttää kärsivällisyyttä, avoimuutta ja ymmärtämisen halua. Ihmisten on helpompi antaa toisille hyviä neuvoja, jos he todella yrittävät ymmärtää tilanteen ja muita. (Salmimies 2008, 69- 71)

2.5 Henkinen kunto

Hyvä henkinen kunto vaatii ihmiseltä tietoisuutta omista arvoistaan ja periaatteistaan, sekä kykyä soveltaa näitä käytäntöön, ja elämään sopusoinnussa niiden kanssa. Samanaikaisesti yksilö on tasapainossa ympäristönsä ja itsensä kanssa ja kokee elämällensä tarkoitusta sekä merkitystä. Arvoista on tullut nykypäivän yhteiskunnassa yhä tärkeämpiä ja niitä korostetaan yritysten vuosikertomuksissa. On alettu puhua arvojohtamisesta. Ihmisten on tiedostettava minkälaiset arvot ja periaatteet heitä ohjaavat, kun rakennetaan tulevaisuutta. Samanaikaisesti yksilöt etsivät omia arvojaan. Jotta ihminen voisi kokea huippukokemuksia, on hänen haettava elämällensä mieltä ja merkitystä. Abraham Maslowin mukaan itsensä toteuttaminen ja elämän merkityksen kokeminen ovat toisiinsa vahvasti yhteydessä. Ihminen hakee elämälleen syvempiä merkityksiä ja tarkoituksia, mikä vaatii yksilöltä kääntymistä sisäänpäin ja pysähtymistä. (Sydänmaanlakka 2006, 207- 208)



Kuvio 5: *Schwartzin arvokehä* (Puohiniemi 2002).

Kuviossa 5 kuvataan professori Shalom Schwartzin listaamat 10 eri arvotyyppiä. Kuviossa arvotyyppit on esitetty arvokehällä Schwartzin teorian mukaisesti. Teorian mukaan vierekkäiset alueet täydentävät toisiaan ja vastakkaiset alueet kamppailevat toisiaan vastaan. Arvotyyppien avulla on helppoa havainnoida miten erilaisia arvot voivat olla. Eri ihmisten arvot liittyvät eri asioihin. (Sydänmaanlakka 2006, 208- 209.)

Ihmisen tarpeet muokkaavat arvoja, sillä nämä ovat usein lähellä toisiaan. Arvot ja tarpeet voidaan jakaa neljään eri lohkoon: fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja henkisiin arvoihin. Ihmisen moraalilla tarkoitetaan yhteisön vallitsevia käsityksiä ja arvostuksia, samoin kuin sääntöjä. Ihmisten moraalinen kehitys alkaa jo 15- 18 kuukauden ikäisenä. Normit eroavat arvoista kertomalla mikä on oikein ja väärin, kun arvot taas kertovat mikä on hyvää ja mikä pahaa. Arvot voidaan jakaa vielä käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Tavoitearvot ovat ihmisen tavoitteita, vaikka tämä ei kuitenkaan käyttäydy niiden mukaisesti. Yksilö voi ilmaista, että jokin asia on hänelle kaikista tärkein arvo, mutta ei

välttämättä kuitenkin käyttäytyä sen mukaisesti. Yliminä käsittää ihmisen opitut kokemukset siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Yliminä kehittyy ihmisellä vahvasti 3 ja 6 ikävuoden välillä. Omatunto on ihmisen omat ja syvällisesti sisäistetyt arvot ja sitä voidaan kutsua ydinminän syvimpänä ilmauksena. Loppujenlopuksi ihminen toimii omatuntonsa mukaisesti ja yksilöiden pitäisi oppia kuuntelemaan paremmin omatuntoansa. Ihmisen arvot, periaatteet ja omantunnon kehittyminen saattaa muuttua elämän aikana. Varsinkin kriisitilanteissa ihmisen arvoja koetellaan ja ne saattavat muuttua. Terve arvopohja mahdollistaa ihmisen kasvamaan johtamaan omaa elämäänsä ja ottamaan siitä vastuuta. (Sydänmaanlakka 2006, 211- 216)

Ihminen, joka on henkisesti älykäs, on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä elää näiden mukaisesti sopusointuisasti. Zohar ja Marshall (2004) on määritellyt henkisen älykkyyden osa-alueita seuraavan taulukon mukaisesti.

Henkisen älykkyyden osa-alueita	
Itsetuntemus	tietoisuus omista uskomuksista ja elämän tarkoituksesta
Spontaanisuus	kyky elää tässä ja nyt.
Arvo-ohjautuvuus	toimiminen omien syvien arvojensa mukaan
Holismi	kyky nähdä kokonaisuuksia ja voimakas yhteenkuulumisen tunne
Myötätuntoisuus	syvä empaattisuus
Erilaisuuden arvostaminen	uusien tilanteiden ja ihmisten näkeminen mahdollisuutena oppia uutta
Itsenäisyys	omista näkemyksistä kiinni pitäminen
Taipumus kysyä miksi	pyrkimys olennaisen oivaltamiseen
Asioiden laajempien yhteyksien näkeminen	kyky nähdä asiat uusissa yhteyksissä
Vastoinikäymisistä oppiminen	kyky nähdä ongelmat mahdollisuuksina
Nöyryys	oman pienuuden näkeminen ja omien näkemysten kyseenalaistaminen
Kutsumus	tunne jonkin suuremman palvelijana olemisesta ("palvelijajohtaja")

Taulukko 1: *Henkisen älykkyyden osa-alueita* (Zohar & Marshall 2004)

2.6 Ammatillinen kunto

Työ on hyvin suuri osa ihmisen elämää. Ihminen, joka on hyvässä ammatillisessa kunnossa pärjää ja etenee työurallaan ja sovittaa työn keskenään muiden elämäalueidensa kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Yksilö, joka haluaa pysyä ammatillisessa kunnossa tai kehittää sitä, pyrkii jatkuvasti pitämään huolta omasta osaamisestaan, tiedoista, taidosta, motivaatiosta, kokemuksista ja kontakteista. Ammatillista kuntoa on siis ylläpidettävä koko työuran ajan, jotta kykenee huippusuorituksiin. Tämän päivän työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa uudistumista. Työtehtävät ja tekniikka kehittyvät, mikä vaatii

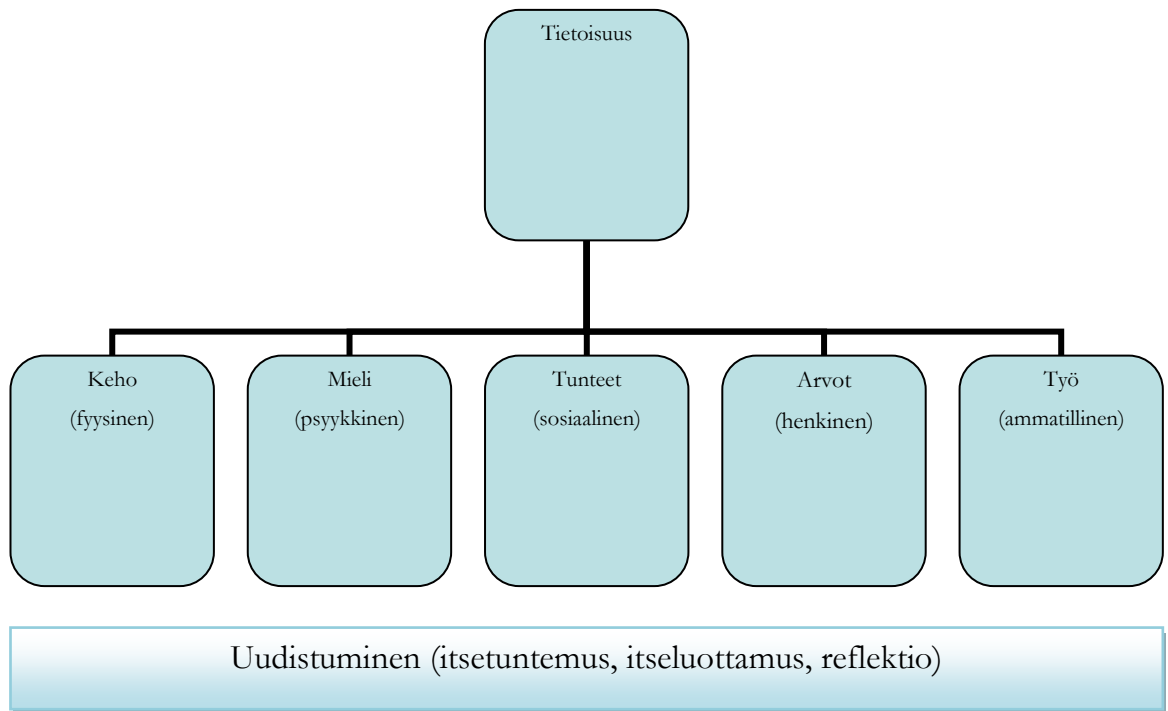
työntekijöiltä uutta osaamista. Aikaisemmat ”elinikäiset työpaikat” ovat historiaa monella alalla. Yksilöillä on työpaikkansa säilyttämiseksi oltava jatkuvasti jotain sellaista osaamista, josta on hyötyä työnantajalle. Osaamispuutteen havaitsemisesta on hyötyä. Jos sen huomaa ennen työnantajaa on vielä mahdollista tehdä asialle jotain ja parantaa osaamistaan. Kehityskeskusteluihin on syytä valmistautua huolellisesti ja ne on otettava tosissaan. Nämä keskustelut ovat oivia tilaisuuksia selvittää, minkälaista osaamista tilanne juuri tällä hetkellä vaatii, ja toisaalta millaiset tulevaisuuden tarpeet mahdollisesti ovat. Tällä tavalla yrityksissä osataan varautua muuttuviin tilanteisiin ja ympäristön vaatimuksiin. Työssä oppiminen tulee korvaamaan paljolti perinteistä oppimista. Sydänmaalakka (2006) toteaaakin, että ”älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat käsi kädessä”. Koska työpaikat vaihtuvat tulevaisuudessa yhä tiheämmin, on erittäin tärkeää ylläpitää myös omaa kontaktiverkkoa, sillä se kuuluu yhtenä osa-alueena osaamiseen. (Sydänmaalakka 2006, 227- 230)

Tutkimus osoittaa, että ihmiset jotka etenevät urallaan ja saavat enemmän valtaa, menettävät samalla kykyä luoda uusia tai ylläpitää nykyisiä kontakteja tai suhteita. Goleman (2013) viittaa artikkelissaan Berkeleyn psykologiin Dacher Kelteriin, joka havaitsi, että korkealuokkaisemmat yksilöt kiinnittivät vähemmän huomiota alempiluokkaisiin ihmisiin ja jatkuvasti keskeyttivät tai monopolisoivat keskusteluita heidän kanssaan. Varsinkin yrityksissä, joissa on korkea hierarkia, on syytä huomioida tämän tutkimuksen tulos. Kyky kuunnella kaikkia organisaation jäseniä ja myös ruohonjuuritasoa voi osoittautua suureksi eduksi tiukoissa kilpailutilanteissa, joissa tarvitaan eri ”talenttien” ja yksilöiden ideoita ja mielipiteitä. (Goleman 2013, 57)

Yksilöiden on pidettävä huolta omasta motivaatiostaan. Paras tilanne töissä on, kun sen tekijä itse on motivoitunut. Tämä on merkittävä osa ammatillista älykkyyttä. Jari Hakanen (2004) mainitsee väitöskirjassaan termin ”työn imu”. Se on ikään kuin ”*flow*”- kokemus. Työn imu ei välttämättä kohdistu yksittäiseen asiaan, vaan se on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Työn imu vaatii, että työnteko on tarpeeksi haastavaa ja sen tekijä pystyy hallitsemaan työn mukanaan tuomat haasteet. Työn imussa työntekijä kokee, että työ on merkityksellistä ja haasteellista, mikä taas auttaa työntekijää innostumaan, inspiroitumaan ja nauttimaan työstään. Tällöin työntekijä panostaa kyseiseen työhön ja keskittyy voimakkaasti senhetkiseen tehtävään.

Sydänmaanlakka on kehittänyt oman versionsa jaksamismallista. Jos työtehtävät ovat jatkuvasti liian haastavia, ja yksilöltä puuttuu osaamista, hän on jatkuvasti paniikkialueella. Tämä voi johtaa lamaanumiseen tai väsähtämiseen. Uudessa työssä yksilö on usein paniikkialueella, mutta siirtyy melko nopeasti osaamisen kartuttua seuraavalle alueelle, jota kutsutaan tehokkuusalueeksi. Juuri tällä alueella on mahdollista kokea työn imua, koska siellä osaaminen ja haasteet kohtaavat, ja ovat tasapainossa. Yksilö luottaa omiin kykyihinsä ja tuntee osaavansa työstettävän asian, vaikka se olisi haastavaa. Tämä mahdollistaa pääsyn erinomaisiin suorituksiin. Näiden myötä ihminen kykenee nauttimaan työstään ja pyrkii haastamaan itseään yhä kovempiin suorituksiin. Sydänmaanlakka toteaa kirjassaan, että ”virtauskokemus perustuu positiiviseen asenteeseen ja kykyyn olla totaalisesti läsnä tässä ja nyt”. Jos tehtävät alkavat tuntua liian helpoilta, eivätkä ne tarjoa riittävästi haasteita, ihminen joutuu kuhnurialueelle. Silloin innostus sammuu ja seuraukset voivat olla samat kuin paniikkialueella. Yksilön on tässä tilanteessa pohdittava, miten saa lisää haasteita työlleen, ja miten löytää menetetty työn ilo. Silloin kun yksilö pääsee usein kokemaan virtaustilaa, se motivoi hänet kehittymään mestariksi. Tähän tilaan on vaikea päästä pelkän rahan kannustamana, vaan se pitää tulla sisäisen motivaation kautta. Itsensä johtamisen avulla on mahdollista edetä mestariksi ja nauttia kaikesta työstä, mitä tahansa tekeekään. (Sydänmaanlakka 2006, 230- 234)

3 Teorian yhteenveto



Kuvio 6: *Opinnäytetyön teorian yhteenveto. (Sydänmaanlakka 2006, 29)*

Itsensä johtaminen on kokonaisuus, joka koostuu monesta eri osa-alueesta. Johtaakseen itseään tehokkaasti ei voi keskittyä vain yhteen tai kahteen osa-alueeseen, vaan on panostettava kokonaisuuteen, sillä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kokonaisuuden voi ajatella koostuvan kehon, mielen, tunteiden, arvojen sekä työn osa-alueista. Muuttaakseen itseään tai toimintatapojaan on ensin tiedostettava nykytila. Itsensä tarkastelu vaatii aikaa ja keskittymistä. Jotta ihminen voisi kehittyä, on hänen siis tiedostettava lähtötilanne ja hyväksyttävä, että vielä on mahdollista kehittyä yhä tehokkaammaksi. Näin yksilö voi lähteä etsimään uusia toimintamalleja ja tapoja kehittyäkseen paremmaksi yksilöksi ja oppiakseen uusia asioita.

4 Produkti

4.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu

Alkuperäinen produkti suunnitelma oli valmistumistahdiltaan erittäin kunnianhimoinen, sillä tavoitteena oli saada työ tehtyä mahdollisimman nopeasti ennen kokopäiväisen työskentelyn aloittamista. Tarkoituksena oli aloittaa aineiston etsiminen viikolla 52 vuonna 2013. Kirjoittajalla oli kaksi vuoden ensimmäistä viikkoa lomaa töistä, joten tavoitteena oli saada työ mahdollisimman valmiiksi loman aikana. Ensimmäisellä viikolla oli tarkoitus yrittää saada teoria kirjoitettua valmiiksi ja toisella viikolla kirjoittaa produktiosuus. Nopean aikataulun mahdollisti myös se, ettei työllä ollut toimeksiantajaa, joten kirjoittaja pystyi keskittymään vain omaan tekemiseensä eikä tarvinnut odottaa vastauksia muilta osapuolilta.



Kuvio 7: Alkuperäinen aikataulusuunnitelma opinnäytetyön kirjoittamiseen.

4.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä ei tehty tutkimusta, joten sitä varten ei kerätty aineistoa.

4.3 Produktin toteutus

Toteutus ei yltänyt ihan alkuperäisen tavoitevauhdin tahtiin. Aineisto löytyi melko nopeasti, mutta teorian kirjoittamiseen kului enemmän aikaa, kuin olin alun perin ajatellut. Teorian kirjoittamiseen meni loppuen lopuksi vuoden kaksi ensimmäistä viikkoa eli koko loma. Teorian kirjoitusprosessin yhteydessä löytyi lisää uusia mielenkiintoisia ar-

tikkejä, joiden tutkimiseen kului aikaa. Jätin kuitenkin osan artikkeleista pois työstä, ettei aihe olisi laajentunut liikaa ja lähtenyt rönsyilemään.

Produktin kirjoittaminen tapahtui enemmän vaihtelevan mittaisissa pätkissä, koska aloitin tammikuussa uudet työt. Töiden takia kirjoittamiseen ei luonnollisesti ollut enää samaa määrää aikaa käytettävissä kuin lomalla oli ollut, joten kirjoittaminen tapahtuikin lähinnä viikonloppuisin. Tästä syystä opinnäytetyön valmistuminen viivästyi alkuperäisestä aikataulusta reippaasti. Produktin kirjoittaminen ei ollut kuitenkaan niin vaativa osuus, koska teorian kasaamiseen oli nähty vaivaa. Käytinkin produktissa paljon hyödykseni opinnäytetyön teoriaosuutta. Työnohjaaja vaikutti myös positiivisesti prosessin valmistumiseen kannustamalla eteenpäin.

4.4 Produkti: Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle

Produkti löytyy tämän työn liitteenä (Liite 1).

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda vastavalmistuneelle tradenomille uskottava opas siitä, miten voi johtaa itseään ja sen avulla sekä kehittyä työntekijänä että jaksaa työelämässä. Itsensä johtaminen paljastui monimuotoiseksi kokonaisuudeksi, johon kuuluvat kaikki ihmisen osa-alueet: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Työelämässä pärjätäkseen on siis panostettava pelkän työnteon lisäksi myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin, jotta saa luotua itsestään tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden.

Tärkeimmäksi edellytykseksi tehokkaan kokonaisuuden luomisessa osoittautui tietoisuus siitä, mitä elämässä oikeastaan tavoittelee, ja sen ymmärtäminen, miten hyvinvoinnin eri osa-alueet vaikuttavat tämän tavoitteen saavuttamiseen. Kun kokonaisuuden laajuuden ymmärtää, samoin kuin pienempien osa-alueiden vaikutuksen siihen, on helpompaa määrätietoisesti ja sinnikkäästi noudattaa produktissa esiteltyjä itsensä johtamisen ohjeita. Vaikka suuri osa produktissa tarjotuista ohjeista ovat lukijalle varmasti jostakin toisesta kontekstista tuttuja, yhteys näiden ja itsensä johtamisen välillä ei välttämättä ole yhtä selkeä.

Tavoitteeseen pääsemiseksi ei auta lipsua hyvinvoinnin eri osa-alueiden hoitamisessa. Produktin kirjoittaja toivookin, että lukija ymmärtää, ettei ylivertaisuus yksittäisellä osa-alueella riitä peittämään heikkouksia muualla – kukaan ei pärjää olemalla vahva tai äärimmäisen lahjakas vain yhdessä asiassa tai osa-alueella. Yhden hyvinvoinnin palasen puuttuminen saattaa tuhota kaiken sen hyvän, mitä on toisella osa-alueella saavuttanut, kuten huumeriippuvuus voi vahingoittaa terveen itsetunnon tuoman hyvän. Kukin hyvinvoinnin osa-alue täydentää toisiaan, ja tämän muistaminen on ensiarvoisen tärkeää luodessa itsestään parasta mahdollista versiota. Hyvinvoinnin palaset ovatkin enemmän kuin toistensa summa.

Vuonna 2014 valmistuvat tradenomit kohtaavat erilaisen maailman kuin aikaisemmin. Maailman muutostahti on huipussaan, ja harva uskoo pysyvänsä samassa työpaikassa koko työuraansa. Jotta tässä uudessa järjestelmässä voisi pärjätä parhaalla mahdollisella tavalla, ei voi luottaa aikaisempien aikojen neuvoihin, vaan on sopeuduttava uusiin olo-

suhteisiin. Nykypäivän työelämässä ihmisen tärkein ja ainoa työväline on hän itse, ja jos oman hyvinvoinnin laiminlyö, laiminlyö samalla myös työvälineensä ja sitä kautta työnsä ja uransa. On opittava johtamaan itseään, jotta pystyy kehittämään omaa työvälinettään. Ei käy kieltäminen, ettei tämä olisi suuri haaste. Toivottavasti tämä produkti voi olla oppaana sille, joka on astumassa oman työuransa haasteisiin. Produktin tavoitteena ei ole olla itsensä johtamisen syväopas – sen on tarkoitus olla opas aloittelijalle ja kannustin ymmärtämään, miten omaa potentiaaliaan voi parhaiten käyttää.

5.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Työtä voisi kehittää edelleen keskittymällä eri itsensä johtamisen osa-alueisiin syvemmin. Maailmassa on tutkittu myös paljon monia eri tehokkuuteen vaikuttavia asioita. Yksi näistä on ajanhallinta. Ajanhallinnan oppeja voisi varmasti hyödyntää myös tehokkuudessa ja osa kyseisen alueen opeista on varmasti linjassa kokonaiskuntoisuuden kanssa.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö on ollut minulle haaste, ja itse prosessi on kehittänyt omia itsensä johtamisen taitojani. Materiaalin läpikäyminen ja lukeminen ovat opettaneet minulle paljon itsensä johtamisesta. Monet teorian alueista on ollut minulle jo ennestään tuttuja tai olen kuullut niistä, mutta vasta nyt olen oppinut sisäistämään ja tarkastelemaan asioita siltä kantilta, miten niitä pitäisi soveltaa. Tässä onkin tapahtunut harppaus eteenpäin. Loppuen lopuksi itsensä johtaminen on hyvin paljon kiinni juuri tästä, että oppii tiedostamaan asiat omalta kantiltaan ja sitä kautta pystyy vaikuttamaan niihin ja sisäistämään oppeja. Olen myös innostunut enemmän pitämään huolta omasta instrumentistini, eli olen alkanut kiinnittämään enemmän huomiota omaan hyvinvointiini. Työ on antanut minulle eväitä auttaa muita, jotka kamppailevat samanlaisten haasteiden parissa. Tulen varmasti hyödyntämään oppimiani asioita tulevaisuudessa työelämässä ja urallani, sekä palaamaan produktini pariin muistuttaakseni itseäni kyseisistä asioista.

Itse prosessissa pääsin hyvin hyödyntämään opiskeluni aikana opittuja taitoja. Tiedonhakutaidot kehittyivät etsiessäni materiaalia teoriaa varten. Opin lisää itsekuria ja ylitin itseni monesti kirjoittaessani työtä. Tämä on myös toinen opinnäytetyö jota kirjoitan,

sillä ensimmäinen työni epäonnistui, koska en saanut kerättyä asiakkailta tarvittavaa aineistoa. Opin tästä lisää pitkäjänteisyyttä ja olemaan lannistumatta takaiskuista huolimatta. Prosessi opetti minulle lisää paineensietokykyä, koska minua jännitti valtavasti aloittaa uusi työ, samalla kun minulla oli vielä opinnäytetyö kesken. Huomasin taas, että positiivisella asenteella pääsee pitkälle.

Lähteet

Boss, A. & Sims Jr, H. 2008. Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23 , 2, s.135-150.

Frayne, C. & Geringer, J. 2000. Self-management training for improving job performance: a field experiment involving sales people. *Journal of Applied Psychology*, 85, s. 361-372.

Goleman, D. 2013. The Big Idea. *Harvard Business Review*, 91, 12, s. 50-60.

Neck, C. & Manz, C. 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, s. 445-467.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Limor kustannus. Vantaa.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Sanoma Pro. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Jyväskylä.

Zeidner, M., Matthews G., & Roberts, R 2004. Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, s. 371-399.

Zohar, D. & Marshall , I. 2004. *Spiritual Capital. Wealth we can live by.* Bloomsbury. London.

Liitteet

Liite 1

Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle

Joel Kotilainen

Sisällysluettelo

Alkusanat.....	1
6 Kokonaiskuntoisuus	2
7 Fyysisen kunnon ylläpito	3
8 Psyykkisen kunnon ylläpito.....	7
9 Sosiaalisen kunnon ylläpito	11
10 Henkisen kunnon ylläpito	14
11 Ammatillisen kunnon ylläpito.....	17
Lähteet.....	21

Alkusanat

Oletko vastavalmistunut tai muuten pian siirtymässä työelämään? Sinun kannattaa lukea tämä opas, jos olet vielä epävarma siitä, miten lähtisit etenemään kohti omia tavoitteesi työelämässä sekä jatkamaan henkilökohtaista kehittymistäsi. Tämä opas on tehty sinulle, joka haluaa nauttia elämästä enemmän ja samalla suoriutua haasteista tehokkaammin.

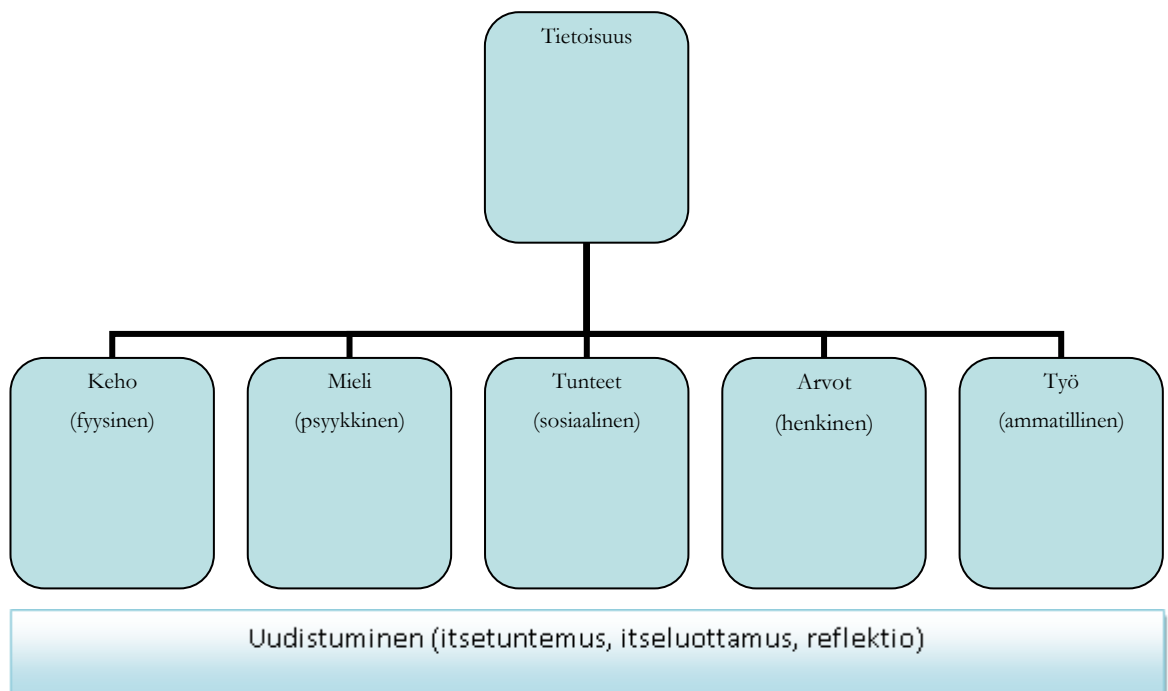
Tämän oppaan tavoitteena on lisätä omaa itsetietoisuuttasi, ja sitä kautta johdattaa sinut tekemään parempia valintoja, jotka johdattavat sinut tasapainoisempaan elämään ja tarjoavat mahdollisuuden kehittyä tehokkaammaksi. Tässä oppaassa kerrotaan, kuinka opit johtamaan itseäsi kokonaisuutena, ja pitämään huolta omasta hyvinvoinnistasi, jotta voit maksimoida oman kehityksesi ja päästä tavoitteisiisi. Haluatko olla paras versio itsestäsi työelämässä? Jatka siis lukemista!

Kokonaiskuntoisuus

Omasta kunnosta puhuttaessa tarkoitetaan usein fyysistä kuntoa. Itseään tarkasteltaessa voi huomata, että nykyistä oloilaa voi arvioida monesta eri näkökulmasta. Ihmisen kokonaiskuntoisuus voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen:

- Fyysinen kunto
- Psykkinen kunto
- Sosiaalinen kunto
- Henkinen kunto
- Ammatillinen kunto

Tasapainoinen elämä vaatii kaikkien näiden viiden osa-alueen ylläpitämistä. Jos jokin kunnan osa-alueista on retuperällä, se heijastuu usein kaikkiin muihinkin osa-alueisiin, ja samalla kokonaiskuntoon ja jaksamiseen. Ihminen voi esimerkiksi olla fyysisesti todella hyvässä kunnossa ja urheilla säännöllisesti, mutta samanaikaisesti taistella jatkuvasti päihderiippuvuuden kanssa, jolloin tämä tuskin on onnellinen ja elämä tasapainossa. Koska ihmisen kokonaiskuntoisuus koostuu kaikkien viiden osa-alueen yhteissummasta, on jokaisen näiden kuntoisuuden ylläpitämiseksi tehtävä töitä, jotta hyvinvointi ja tehokkuus voidaan maksimoida.



Kuvio 1: Kokonaiskuntoisuus ja uudistuminen (Sydänmaanlakka 2006, 29)

Fyysisen kunnan ylläpito

Fyysisellä kunnolla on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Näitä ominaisuuksia tarvitsee jokainen urallaan menestystä tavoitteleva työntekijä. Fyysisellä kunnolla tarkoitetaan kehon kuntoa. Yleensä kehosta huolehtimisesta puhuttaessa asiat ovat monelle tuttuja ja tiedossa jo ennestään. Huomattavasti vaikeampaa onkin soveltaa tätä tietoa ja toteuttaa suunnitelmat ja ohjeet käytännössä omassa elämässä, vaikka ne eivät olisikaan monimutkaisia toimenpiteitä. Yksinkertaisesti sanottuna, kehomme tarvitsee riittävästi liikuntaa, monipuolista ruokavaliota ja lepoa.

Jokaisen ihmisen tulisi harrastaa liikuntaa säännöllisesti. Monella on harhakuva, että treenaamalla kaksi kuukautta ennen kesää täysillä näyttää Brad Pittiltä ilman paitaa. Tällaiset harhakuvat vievät usein innon treenaamisesta, kun haluttuja tuloksia ei synny hetkessä. Kuitenkin jo neljän kuukauden säännöllisellä harjoittelulla voi saada aikaan erittäin hyviä tuloksia ja parantaa tätä kautta hyvinvointia huomattavasti. Hyvään fyysiseen kuntoon pääseminen edellyttää säännöllistä liikkumista samoin kuin kunnan ylläpitoa. Liikunnan pitäisi olla enemmänkin elämäntapa rankkojen kuntokuurien sijaan, jotka lähinnä kuluttavat kehoa tarvittavan tuen arjessa jaksamiseen antamisen sijaan. Liikunnan ei tarvitse aina olla pelkästään lenkkeilyä tai lihaskuntoharjoittelua kuntosalilla, sillä liikunnan tulisikin olla monipuolista. Se voi olla esimerkiksi työmatka-, hyöty-, tai kuntoliikuntaa. Hyötyliikuntaa voi harrastaa pienissä pätkissä, jopa 10–15 minuutin erissä. Kuntoliikuntaan on hyvä varata 60 minuuttia tai enemmän kerrallaan.

Nämä aikaohjeistukset ovat tosin vain suuntalinjoja. Ei ole olemassa tiettyä eksaktia oikeaa kestoja liikuntasuorituksille, sillä yksilöt ovat erilaisia. Hyvinvoinnin tavoittelu lähtee kehostamme ja sitä onkin syytä kuunnella, myös liikkuesssa. Kehomme tietää, mikä on sille hyväksi ja jos lähtee liian suurilla tavoitteilla tai rankoilla treeneillä aluksi liikkeelle, niin se voi syödä koko motivaation uuden harrastuksen pohjalta. Liikkumattomuus on lisääntynyt suuresti viime vuosina, eikä ongelma koske enää pelkästään vanhoja ihmisiä. Liikkumattomuutta esiintyy nykyään hyvin paljon myös nuorilla. Tämä on syytä ottaa vakavasti, sillä toisin kuin uskotaan, liikkumattomuudella saattaa olla jopa yhtä suuri negatiivinen vaikutus terveyteen kuin tupakoinnilla.

Monet pitävät autostaan parempaa huolta kuin kehostaan. Kehoa ei voi kuitenkaan uusia tarvittaessa kuten autoa, vaan sillä on pärjättävä koko loppuelämä. Kunnosta huolehtiminen voi myös kasvattaa hyvinvoinnin määrää, ja parantaa elämänlaatua. Olemme vieraantuneet omasta kehotuntemuksestamme ja emme usein lähde muuttamaan tottumuksiamme, ennen kuin on pakko tai pahimmassa tapauksessa liian myöhäistä. Hyvinvointimme ylläpitämiseksi meidän tulisi testata kehoamme jatkuvasti ja olla tietoisia sen kunnosta. Itsestä huolehtiminen lähtee omasta kehotietoisuudesta.

Seuraavassa kuviossa on esitelty ihmisen fyysiseen kuntoon vaikuttavia tekijöitä:



Kuvio 2: *Fyysisen kunnon merkityksen oivaltaminen ja oivalluksen siirtäminen käytäntöön.* (Sydänmaanlakka 2006, 99)

Ravinnolla on erittäin suuri vaikutus ihmisen kokonaishyvinvointiin. Ravinnon avulla ja ruokavaliota muuttamalla voi vaikuttaa aivojen, sydämen, suoliston, luuston sekä vastustuskyvyn vointiin. Jotta ihminen jaksaa päivästä toiseen mahdollisimman energisenä ja terveenä, on syötävä monipuolisesti ja siten, että saa päivittäin tarvittavan määrän

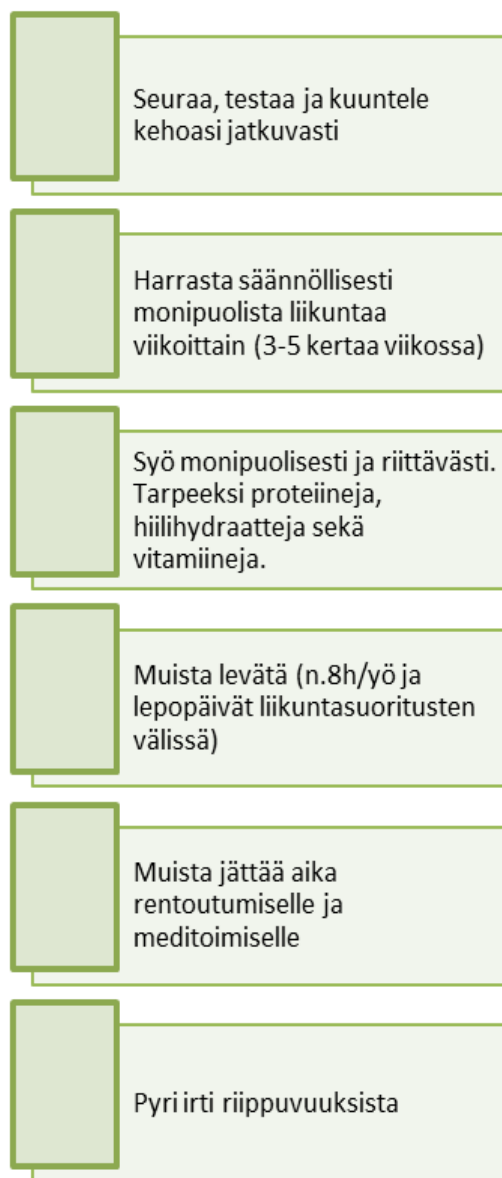
proteiineja, hiilihydraatteja, oikeita rasvoja ja vitamiineja. Miehet tarvitsevat keskimäärin enemmän kaloreita päivittäin kuin naiset täyttääkseen päivässä tyhjennetyt energiavarastot. Tarvittavat kalorimäärät ovat kuitenkin yksilöllisiä ja vaihtelevat kehon rakenteen sekä liikunnan mukaan. Ihmiskeho ei pysty vastaanottamaan kaikkea ravintoa samalla kertaa. Siksi on terveellisempää syödä pienempiä aterioita pitkin päivää, mieluiten 5-6 kertaa päivässä. Ruokailutottumusten muuttaminen vaatii erittäin kovaa itsekuria ja niiden systemaattista seuranta. Lopuksi kova työ kuitenkin palkitaan ja kaikesta hyvästä ei tarvitse luopua.

Tarvitsemme unta palautuaksemme. Aivot eivät kykene huoltamaan itseään riittävästi valveillaolon aikana. Aivot huoltavatkin itseään kehon nukkuessa, jolloin ne työskentelevät ja tallentavat päivällä opitut asiat pitkäkestoiseen muistiin. Nukkuessa myös keho lepää, jolloin fyysinen rasitus häviää ja lihaksemme huoltavat itseään. Lihakset tarvitsevat lepoa kasvaakseen. Tämä fakta on joskus hyvin vaikea asia ymmärtää aktiiviliikkuville ja kehorakentajille. On tutkittu, että unen puute vaikuttaa vastustuskykyymme negatiivisesti veren valkosolujen vähentyessä. Uni koostuu kolmesta eri uni tyypistä: kevyt-unesta, syväunesta sekä REM-unesta. Kaikki kolme ovat elintärkeitä ihmiselle. Unenlaatua voi heikentää erilaiset häiritsevät tekijät, jotka vaikuttavat suoraan hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Näistä häiritsevistä ehkä yleisin on stressi. Nykypäivän kiireinen elämäntyyl aiheuttaa monelle stressiä ja erilaisia huolia. Stressi ei automaattisesti ole negatiivinen asia, koska on olemassa sekä hyvälaatuisia että pahalaatuisia stressiä. Hyvälaatuisen stressi saa meidät yrittämään kovemmin ja tekemään parhaamme. Jos hyvälaatuisia stressiä on liikaa tai liian pitkän aikaa se voi kehittyä pahalaatuiseksi. Pahalaatuinen stressi voi jopa lamauttaa ja aiheuttaa mielenterveydellisiä oireita. Huonolaatuisia stressiä on mahdollista vähentää rentoutumalla ja eri rentoutumisharjoituksilla.

Älykäs itsensä johtaja pyrkii välttämään riippuvuuksia. Kehomme tavoittelee jatkuvasti mielihyvää. Se on hyödyllistä niin pitkään kun se pysyy kohtuuden rajoissa ja sitä voi kontrolloida. Liiallinen mielihyvän tavoittelu johtaa riippuvuuksiin, jotka voivat olla erittäin haitallisia hyvinvoinnille ja suoriutumiskyvylle. Riippuvuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään. On olemassa aineriippuvuutta ja toimintariippuvuutta. Ominaista riippuvuuksille on nautinto, mutta paluu takaisin tavalliseen arkeen ei enää onnistu. Näin ihminen jää koukkuun. Lopuksi asiasta tulee henkilölle pakkomielle, jolloin itsensä joh-

taminen on mahdotonta. Ongelmana on, ettei kehomme osaa tunnistaa milloin mielihyvää on koettu tarpeeksi.

Muistilista fyysisen kunnon ylläpitämiseen

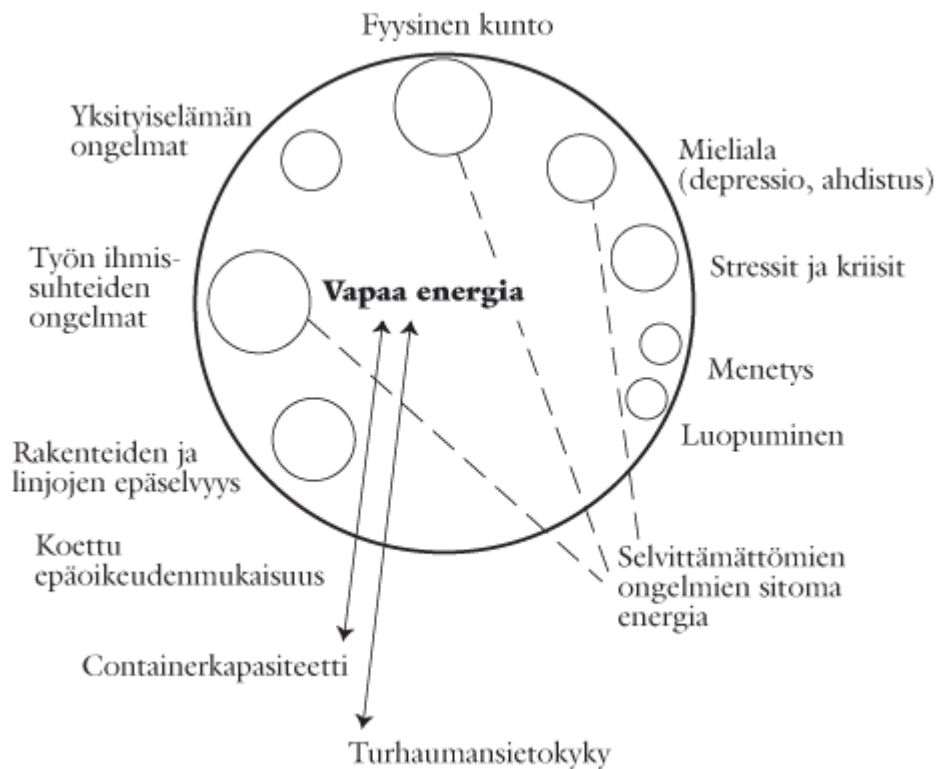


Kuvio 3: *Muistilista fyysisen kunnon ylläpitämiseen*

Psyykkisen kunnon ylläpito

Psyykkisellä kunnolla on suuri merkitys ihmisen oppimiskykyyn ja keskittymiskykyyn, ja tätä kautta myös tehokkuuteen. Psyykkisen hyvinvoinnin lähtökohtana voidaan pitää tervettä itsetuntoa, positiivista elämänasennetta, hyvää itsetuntemusta sekä elämän hallinnan tunnetta.

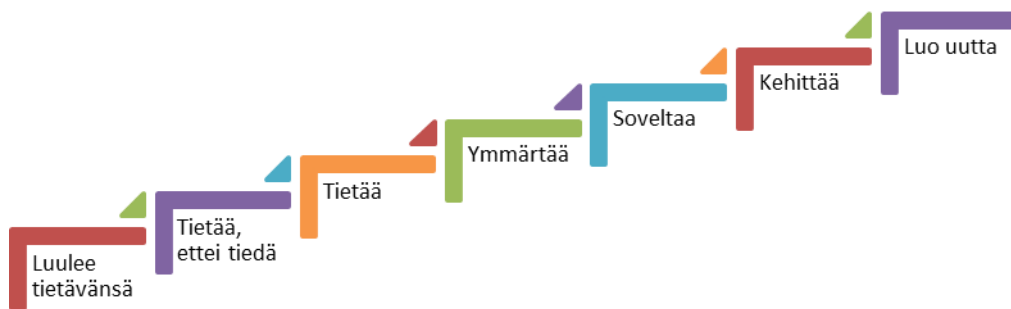
Itsensä johtamiseen tarvitaan tietty määrä psyykkistä energiaa. Psyykkistä energiaa käytetään ajatteluun, tunteiden kokemiseen, havainnointiin, muistamiseen, oppimiseen ja toisten kanssa kommunikoimiseen. Erityisesti ongelmat sitovat paljon psyykkistä energiaa. Energiaa saa takaisin käyttöön työstämällä ja ratkaisemalla ongelmia sekä niiden pohjimmaisten syiden poistamisella. Elämän aikana kohtaa suuria suruja, pettymyksiä sekä stressiä. Esimerkkejä tällaisista tilanteista voi olla läheisen kuolema tai avioero. Nämä sitovat erityisen paljon psyykkistä energiaa, ja saattavat kuormittaa ihmistä jopa niin paljon, ettei hän niiden kohdatessa kykene tasapainoiseen elämään. Seurauksena voi olla uupuminen, masentuminen tai psykosomaattisia oireita. Energia ei näissäkään tilanteissa kuitenkaan katoa minnekään, vaan työstämällä ja poistamalla kuormittavia tekijöitä se palautuu taas käyttöön. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu psyykkisen energian rajallisuutta:



Kuvio 4: *Psyykkinen energia. Vapaana eli käytettävissä oleva ja ongelmiin sidottu psyykkinen energia.* (Salmimies 2008, 64)

Oppimiskyky on yksi tämän päivän kovimmista kilpailuvalteista työmarkkinoilla ja se on osa psyykkistä kuntoa. Oppimista on mahdollista harjoitella ja kehittää, se on jopa suotavaa. Oppiminen lähtee yleensä liikkeelle havainnoinnista. Havainnointi vaatii keskittymistä, ja siksi onkin tärkeää oppia ohjaamaan keskittymistään oppimisen kannalta. Eri ihmiset havaitsevat eri asioita. Toiselle kukkapenkki on vain kasa kukkia kun toinen havaitsee myös eri kukkalajeja. Ne asiat, joihin kiinnitämme huomiota havainnoissamme ja tarkkaavaisuudessa painuvat yleensä muistiimme. Se mitä näemme ja havainnoimme, linkittyy aikaisempiin kokemuksiimme ja kiinnostuksen aiheisiin. Aika tekee tehtävänsä muistijälkiimme, joten ne haalistuvat ajan myötä. Siksi muistia on harjoiteltava jatkuvasti ja uusien asioiden oppimiseksi joutuu kertaamaan sekä tekemään toistojä, jotta opittavat asiat säilyisivät muistissa. Oppimisprosessin aikana aivot yhdistelevät ja rakentavat uusia sisäisiä malleja ja tiedollisia rakenteita jo aikaisemmin opitun sekä uuden tiedon välillä. Oppimisen aikana luodaan tietoa muokkaamalla kokemuksia ja aikaisempaa tietoa. Oppiminen ei olekaan siis passiivista tiedon vastaanottamista, vaan prosessi, joka vaatii oppijalta uusien ja vanhojen tietojen yhdistelemistä. Oppiaksemme

uusia asioita meidän on ensin tiedostettava, että emme osaa tai tiedä kaikkea. Tämän oivallettuaamme vasta aktivoitumme ja alamme etsimään tietoa. Tiedon löydyttyä tieto on myös ymmärrettävä. Tämä mahdollistaa sen, että voimme oppia soveltamaan opittua tietoa. Soveltamisen jälkeen alamme kehittää asioita edelleen ja luomaan uutta. Itsensä johtamisessa tärkein vaihe on soveltaminen. Seuraavassa kuvassa on hahmoteltu oppimisen portaavat, jotka kuvaavat ihmisen oppimisprosessia:

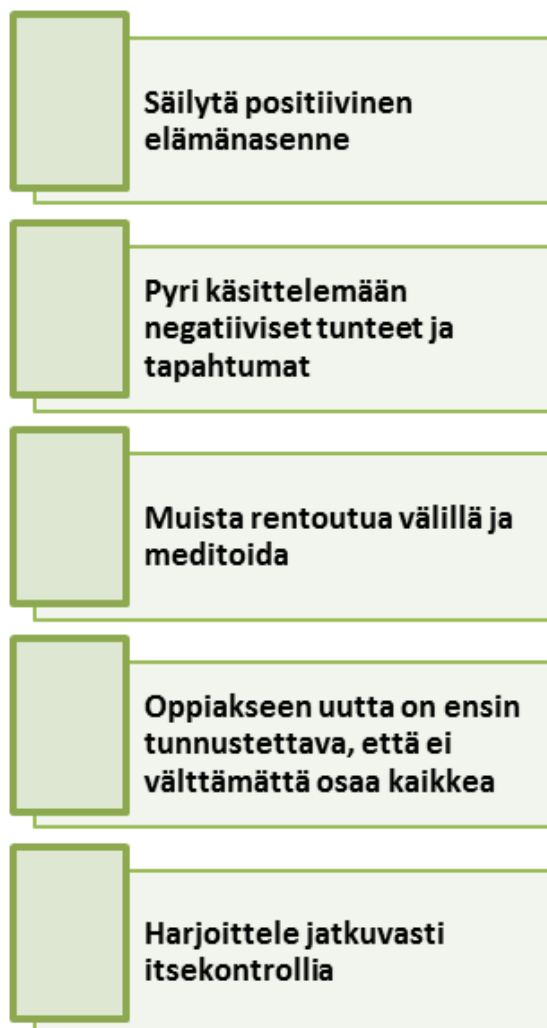


Kuvio 5: *Oppimisen portaavat.* (Sydänmaanlakka 2006, 154)

Tutkimusten mukaan lapsen itsekontrollilla on jopa ja taloudellisella menestyksellä on vahvempi korrelaatio kuin älykkyyssosamäärällä ja taloudellisella menestyksellä. Itsekontrollilla on suuri merkitys itsensä johtamisessa. Tätä on mahdollista kehittää itse ja näin kehittyä itsensä johtamisessa. Kognitiivisella kontrollilla tarkoitetaan ihmisen kykyä kiinnittää johonkin asiaan huomiota, ja säilyttää se siinä huomioimatta ympäristön tarjoamia houkutuksia. Tätä voidaan kutsua myös tahdonvoimaksi. Tämä kyky on erittäin tärkeä kyky sekä itseä että muita johtaessa, sillä se auttaa johtajia etenemään kohti tavoitteitaan, vaikka matkalla tulisi vastaan vaikeuksia tai takaiskuja. Yksilöt, joilla on hyvä kognitiivinen kontrolli, selviävät kriisitilanteissa parhaiten ja pysyvät niiden aikana rauhallisina. He palautuvat myös nopeasti suurista menetyksistä. Tutkimusten mukaan tahdonvoimalla on yhteyttä onnistuneen johtajuuden kanssa. Kognitiivista kontrollia on syytä harjoitella meditoimalla ja erilaisten keskittymisharjoitusten avulla. Kognitiivi-

sella kontrollilla on positiivisia vaikutuksia kärsivällisyyteen ja taloudelliseen menestykseen nähden.

Muistilista psyykkisen kunnon ylläpitämiseen



Kuvio 6: *Muistilista psyykkisen kunnon ylläpitämiseen*

Sosiaalisen kunnon ylläpito

Hyvä sosiaalinen kunto vaatii yksilöltä tunteidensa tunnistamista ja tunneälykkyyden hallintaa. Tunneälykkyyttä on alettu korostaa yhä enenevässä määrin nykypäivän työelämässä ja varsinkin johtamisessa. Sosiaaliseen kuntoon liittyy myös paljon tunteiden hallintaa ja niihin reagointia. Negatiivisten tunteiden kierteeseen joutuessa yksilön terveys voi kärsiä jopa enemmän kuin tupakoidessa. Hyvällä sosiaalisella kunnolla voi vaikuttaa paljon omiin ihmissuhteisiin ja verkostoitumiseen, mikä on hyvin tärkeää työelämässä. Itseään johtava yksilö kykenee tunnistamaan omat tunteensa, ja tiedostaa omat tarpeensa sekä viettinsä. Terve ihminen pystyy pitämään tunteensa tasapainossa.

Tunteet voidaan jakaa perustunteisiin ja sekundäärisiin tunteisiin. Perustunteita ovat viha, suru, pelko, onnellisuus, rakkaus, hämmästyminen ja inho. Sekundääriset tunteet ovat näiden sekoituksia. Niitä pidetään monimutkaisempina ja niitä voidaan kehittää oppimisen avulla. Niihin liittyy mielikuvia, aistimuksia, muistikuvia ja tulkintoja. Esi-merkkejä sekundäärisistä tunteista ovat syyllisyys, pettymys, empaattisuus ja kateus.

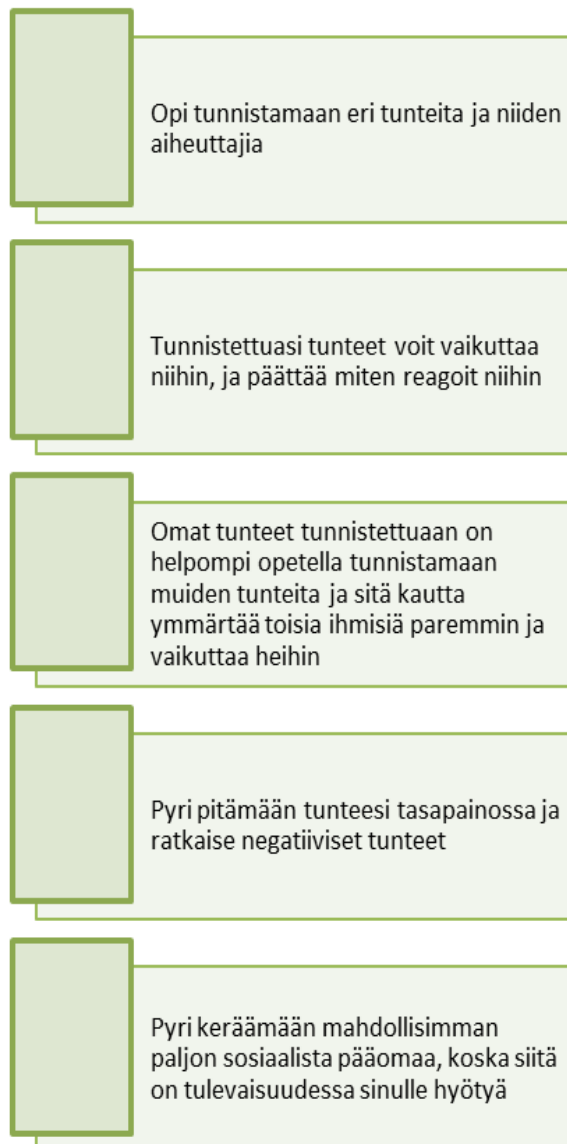
Tunneälykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä tunnistaa ja ilmaista tunteita, ymmärtää niitä, sisäistää tunteet ajatuksiksi sekä säädellä niitä positiivisesti ja negatiivisesti itseensä sekä muihin. Tunteiden hallinnassa ja johtamisessa on ensin kyettävä tunnistamaan itse tunteet. Tämä mahdollistaa sen, että yksilö pystyy vaikuttamaan sekä omiin että muiden tunteisiin muuttamalla negatiivisia tunteita sekä vahvistamalla positiivisia tunteita, ilman että väheksyy niitä. Tunneälyn ja tunteiden sääntelyn kautta ihminen voi saavuttaa parempia ihmissuhteita, nauttia paremmasta terveydestä sekä palautua nopeammin ja tehokkaammin epäonnistumisista.

Hyvässä sosiaalisessa kunnossa oleva henkilö pystyy solmimaan myönteisiä ihmissuhteita sekä huolehtimaan niistä. Tällöin ihminen pystyy saamaan positiivisia tunne-elämyksiä ja mielihyvää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmissuhteita rikastuttavia kykyjä ovat itsehillintä, empatia ja huolenpito. Kaikissa ihmistenvälisissä kohtaamisissa on kielteisesti tai myönteisesti tunteisiimme vaikuttavia tekijöitä. Kielteiset suhteet ovat haitaksi mielelle, kun taas myönteiset suhteet edistävät terveyttä. Verkostoituminen, seuratoiminta, yhdistysaktiivisuus ja harrastustoiminta ovat kaikki sosiaalista osal-

listumista. Sosiaalinen pääoma karttuu näiden myötä ja koostuu yhteisöön kuuluvien ihmisten keskinäisestä luottamuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta.

Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin yksilö pystyy havaitsemaan ja aistimaan toisten tunteita. Sosiaalinen kyvykkyys on sen sijaan taito, jonka avulla pystyy käsittelemään tätä kerättyä tietoa ja hyödyntämään sitä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Sosiaalisten tilanteiden lukemisella tarkoitetaan kykyä asettua toisen asemaan ja tunteisiin. Tätä edesauttaa toisen kuunteleminen ja tunteiden, ajatusten sekä aikeiden ymmärtäminen. Se, että toiselle yksilölle tulee tunne, että häntä on oikeasti kuunneltu, vaatii todellista kuuntelemista. Todellinen kuuntelu edellyttää kärsivällisyyttä, avoimuutta ja ymmärtämisen halua. Ihmisten on helpompi antaa toisille hyviä neuvoja, jos he todella yrittävät ymmärtää tilanteen ja muita ihmisiä.

Muistilista sosiaalisen kunnon ylläpitämiseen



Kuvio 7: *Muistilista sosiaalisen kunnon ylläpitämiseen*

Henkisen kunnon ylläpito

Hyvä henkinen kunto vaatii meiltä tietoisuutta omista arvoista ja periaatteista, kykyä soveltaa näitä käytäntöön ja elämistä sopusoinnussa niiden kanssa. Samanaikaisesti meidän tulisi olla ympäristön kanssa tasapainossa ja kokea elämämme tarkoitukselliseksi sekä merkitykselliseksi. Arvoista on tullut nykypäivän yhteiskunnassa yhä tärkeämpiä ja niitä korostetaan myös yritysten vuosikertomuksissa. Tämän kehityksen seurauksena voidaan jo puhua arvojohtamisesta.

Ensimmäiseksi ihmisen on tiedostettava minkälaisia arvoja ja periaatteita hänellä on. Vain nämä tiedostamalla niihin voidaan vaikuttaa ja rakentaa tulevaisuutta. Saavuttaaksemme huippukokemuksia meidän on haettava elämällemme merkitystä ja mielekkyyttä. Abraham Maslowin mukaan itsensä toteuttaminen ja elämän merkityksen kokeminen ovat toisiinsa vahvasti yhteydessä. Ihminen hakee elämälleen syvempiä merkityksiä ja tarkoituksia, mikä vaatii yksilöltä kääntymistä sisäänpäin ja pysähtymistä.

On hyvä tiedostaa, että yksilölliset tarpeet muokkaavat arvoja. Nämä kaksi ovatkin usein hyvin lähellä toisiaan: normit eroavat arvoista kertomalla mikä on oikein ja väärin, kun arvot taas kertovat mikä on hyvää ja pahaa. Arvot voidaan jakaa neljään eri lohkoon: fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja henkisiin arvoihin. Edelleen, arvot voidaan luokitella käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Tavoitearvot kuvaavat ihmisen tavoitteita. Yksilö voi kuitenkin ilmaista, että jokin asia on hänelle kaikista tärkein arvo, mutta ei kuitenkaan käyttäydy sen mukaisesti. Tämä käyttäytyminen voi harhauttaa jopa yksilöä itseään. Siksi on välillä hyvä punnita ja pohtia omia arvoja tunnistaakseen niitä ja ymmärtääkseen niiden synnyn. Yliminä käsittää ihmisen opitut kokemukset siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Yliminä kehittyä ihmisellä vahvasti kolmen ja kuuden ikävuoden välillä. Omatunto sisältää ihmisen omat ja syvällisesti sisäistetyt arvot, ja sitä voidaankin kutsua ydinminän syvimmäksi ilmaukseksi. Loppuen lopuksi ihminen toimii omatuntonsa mukaisesti ja yksilöiden pitäisi oppia kuuntelemaan paremmin omatuntoansa. Ihmisen arvot, periaatteet ja omatunnon kehittyminen saattavat muuttua elämän aikana. Varsinkin kriisitilanteissa ihmisen arvot ovat koetuksella. Terve arvopohja antaa

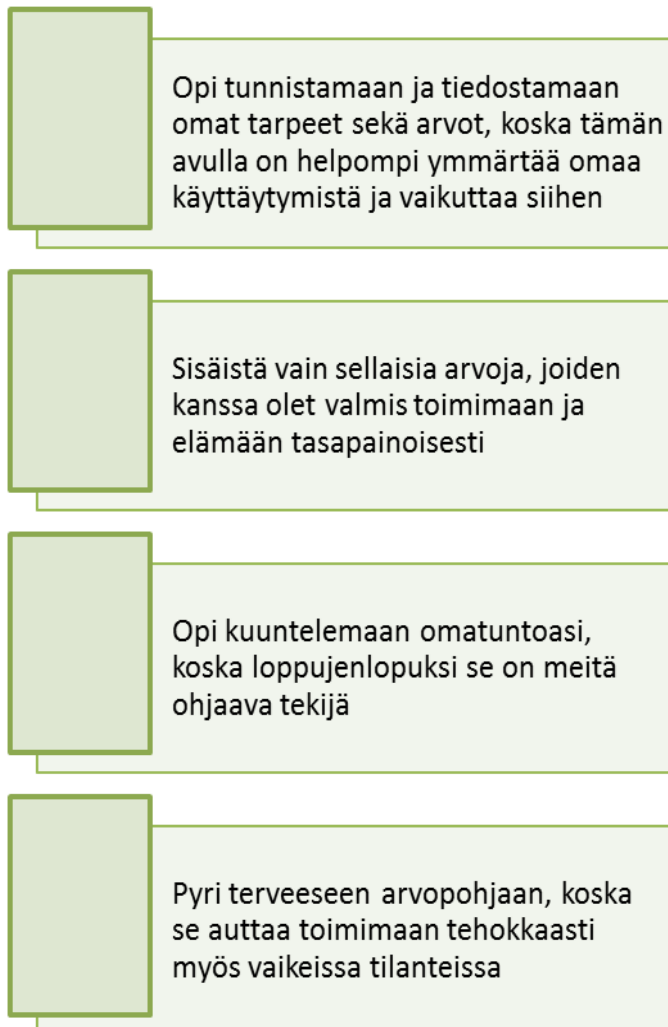
ihmiselle mahdollisuuden kasvaa johtamaan omaa elämäänsä ja kantamaan siitä vastuuta.

Ihminen, joka on henkisesti älykäs, on tietoinen omista arvoistaan ja periaatteistaan sekä osaa elää näiden mukaisesti ja näiden kanssa sopusointuisasti. Zohar ja Marshall (2004) ovat määritelleet henkisen älykkyyden osa-alueita seuraavan taulukon mukaisesti.

Henkisen älykkyyden osa-alueita	
Itsetuntemus	tietoisuus omista uskomuksista ja elämän tarkoituksesta
Spontaanisuus	kyky elää tässä ja nyt.
Arvo-ohjautuvuus	toimiminen omien syvien arvojensa mukaan
Holismi	kyky nähdä kokonaisuuksia ja voimakas yhteenkuulumisen tunne
Myötätuntoisuus	syvä empaattisuus
Erilaisuuden arvostaminen	uusien tilanteiden ja ihmisten näkeminen mahdollisuutena oppia uutta
Itsenäisyys	omista näkemyksistä kiinni pitäminen
Taipumus kysyä miksi	pyrkimys olennaisen oivaltamiseen
Asioiden laajempien yhteyksien näkeminen	kyky nähdä asiat uusissa yhteyksissä
Vastoinikäymisistä oppiminen	kyky nähdä ongelmat mahdollisuuksina
Nöyryys	oman pienuuden näkeminen ja omien näkemysten kyseenalaistaminen
Kutsumus	tunne jonkin suuremman palvelijana olemisesta (”palvelijajohtaja”)

Taulukko 1: *Henkisen älykkyyden osa-alueita (Zohar & Marshall 2004)*

Muistilista henkisen kunnon ylläpitämiseen



Kuvio 8: *Muistilista henkisen kunnon ylläpitämiseen*

Ammatillisen kunnon ylläpito

Työ on hyvin suuri osa ihmisen elämää. Ihminen, joka on hyvässä ammatillisessa kunnossa, pärjää ja etenee työurallaan ja sovittaa työn keskenään muiden elämänalueidensa kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Yksilö, joka haluaa pysyä ammatillisessa kunnossaan tai kehittää sitä, pyrkii jatkuvasti pitämään huolta omasta osaamisestaan, tiedoista, taidosta, motivaatiosta, kokemuksista ja kontakteista. Ammatillista kuntoa on siis ylläpidettävä koko työuran ajan, jotta kykenee toistuvasti huippusuorituksiin.

Työelämä vaatii meiltä jatkuvaa uudistumista. Aikaisemmin oli paljon normaalimpaa olla koko elämän mittaisessa työsuhteessa. Nykypäivänä muutostahti on nopeampaa myös työelämässä, ja talouden syklisyys on johtanut työpaikkojen vähenemiseen. Tästä syystä meillä täytyy jatkuvasti olla jotain sellaista osaamista, josta on myös tulevaisuudessa hyötyä yritykselle. Tämän avulla voi taata itselleen työpaikan myös tulevaisuudessa. Vaatimuksena on siis jatkuvasti kehittää ja kouluttaa itseään. Välillä on hyvä pysähtyä miettimään ja pohtimaan, mihin suuntaan oma ala on menossa, ja minkälaisia vaatimuksia siellä saattaa tulevaisuudessa olla. Osaamispuutteen havaitsemisesta voi olla suurta hyötyä, koska silloin tiedostaa, ettei osaa. Siitä tilanteesta helppo lähteä kehittämään omaa osaamista oikeaan suuntaan. Jos osaamispuutteen huomaa ennen työnantajaa, voi omaan työllisyyteen ja asemaan vaikuttaa suurestikin.

Kehityskeskusteluista on syytä ottaa kaikki irti ja valmistautua niihin kunnolla. Ne ovat väyliä saada tietoa siitä, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan juuri nyt, ja toisaalta minkälaisia tarpeita tulevaisuudessa saattaa ilmetä. Tällä tavalla yrityksissä osataan varautua muuttuviin tilanteisiin ja ympäristön vaatimuksiin. Työssä oppiminen tulee korvaamaan paljon perinteistä oppimista. Sydänmaalakka (2006) toteaaakin, että ”älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat käsi kädessä”. Koska työpaikat vaihtuvat tulevaisuudessa yhä tiheämmin, on erittäin tärkeää ylläpitää myös omaa kontaktiverkostoa, sillä se kuuluu yhtenä osa-alueena osaamiseen. Joskus tilanne saattaa myös pakosti johtaa siihen, että yrityksessä työtä ei vain yksinkertaisesti enää ole tarjolla, ja ihminen saa siksi potkut. Silloin on erittäin tärkeää olla itse hyvässä kunnossa sekä

psykkisesti että ammatillisesti. Tämä mahdollistaa sen, ettei jää tuleen makaamaan, vaan lähtee kohti uusia mahdollisuuksia. Kun yksi ovi sulkeutuu, tuhat avautuu.

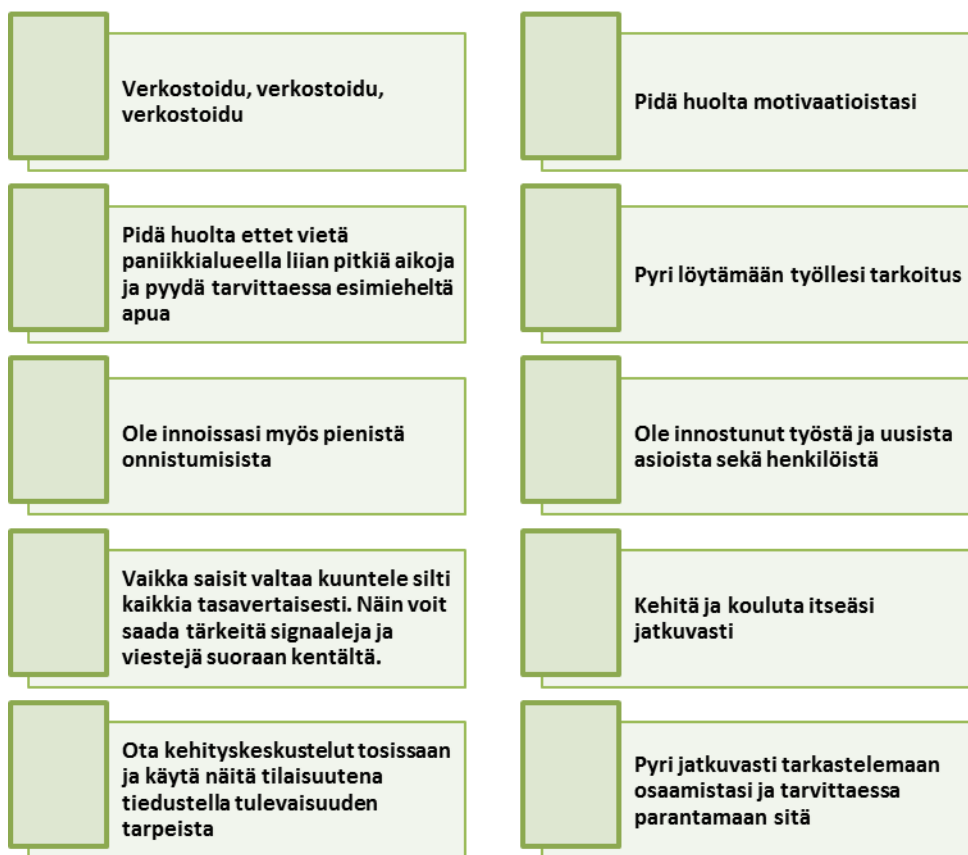
Kun työelämä tuo mukanaan valtaa, on varottava, ettei se nouse päähän. Tutkimukset osoittavat, että korkealuokkaiset yksilöt kiinnittävät vähemmän huomiota alempiluokkisiin ihmisiin ja saattavat keskeyttää sekä monopolisoida keskusteluja heidän kanssaan. Tämä tutkimus on syytä ottaa tosissaan varsinkin yrityksissä, joissa on hyvin korkea hierarkia. Johdolta saattaa jäädä huomaamatta hyvin tärkeitä signaaleita suoraan asiakasrajapinnalta. Kyky kuunnella kaikkia organisaation jäseniä, myös ruohonjuuritasoa, voi osoittautua suureksi eduksi tiukoissa kilpailutilanteissa, joissa tarvitaan eri ”talenttien” ja yksilöiden ideoita sekä mielipiteitä.

Yksilöiden on pidettävä huolta omasta motivaatiostaan. Paras tilanne töissä on kun sen tekijä on itse motivoitunut. Tämä on merkittävä osa ammatillista älykkyyttä. Jari Hakanen (2004) mainitsee väitöskirjassaan termin ”työn imu”. Se on ikään kuin ”flow”-kokemus. Työn imu ei välttämättä kohdistu yksittäiseen asiaan, vaan se on kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Työn imu vaatii, että teemme työnteosta tarpeeksi haastavaa ja pystymme hallitsemaan työn mukanaan tuomat haasteet. Työn imussa työntekijä kokee, että työ on merkityksellistä ja haasteellista, mikä taas auttaa työntekijää innostumaan, inspiroitumaan ja nauttimaan työstään. Tällaisessa tilanteessa pystyy panostamaan kyseiseen työhön ja keskittymään voimakkaasti juuri senhetkiseen tehtävään.

Jos työtehtävät ovat pysyvästi liian haasteellisia, ja yksilöltä puuttuu osaamista, hän on jatkuvasti paniikkialueella. Tämä voi johtaa lamaantumiseen tai väsähtämiseen. Uudessa työssä yksilö on usein paniikkialueella, mutta siirtyy melko nopeasti osaamisen kartuttua seuraavalle alueelle, jota kutsutaan tehokkuusalueeksi. Juuri tällä alueella on mahdollista kokea työn imua, koska siellä osaaminen ja haasteet kohtaavat, ja ovat tasapainossa. Yksilö luottaa omiin kykyihinsä ja tuntee osaavansa työstettävän asian, vaikka se olisikin haastavaa. Tämä mahdollistaa pääsyn erinomaisiin suorituksiin, joiden myötä kykenee nauttimaan työstään ja pyrkimään haastamaan itseään yhä kovempiin suorituksiin. Sydänmaanlakka toteaa kirjassaan, että ”virtauskokemus perustuu positiiviseen asenteeseen ja kykyyn olla totaalisesti läsnä tässä ja nyt”. Jos tehtävät alkavat tuntua liian helpoilta, eivätkä tarjoa tarpeeksi haasteita, ihminen joutuu kuhnurialueelle. Silloin

innostus sammuu ja seuraukset voivat olla samat kuin paniikkialueella. Yksilön on tässä tilanteessa pohdittava, miten saa lisää haasteita työlleen, ja miten löytää menetetty työn ilo. Silloin kun yksilö pääsee usein kokemaan virtaustilan, se motivoi hänet kehittymään mestariksi. Tähän tilaan on vaikea päästä pelkän rahan kannustamana, vaan se pitää tulla sisäisen motivaation kautta. Itsensä johtamisen avulla on mahdollista edetä mestariksi ja nauttia kaikesta työstä, mitä tahansa tekeekään.

Muistilista ammatillisen kunnon ylläpitämiseen



Kuvio 9: *Muistilista ammatillisen kunnon ylläpitämiseen*

Lähteet

Boss, A. & Sims Jr, H. 2008. Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23 , 2, s.135-150.

Frayne, C. & Geringer, J. 2000. Self-management training for improving job performance: a field experiment involving sales people. *Journal of Applied Psychology*, 85, s. 361-372.

Goleman, D. 2013. The Big Idea. *Harvard Business Review*, 91, 12, s. 50-60.

Neck, C. & Manz, C. 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, s. 445-467.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Limor kustannus. Vantaa.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Sanoma Pro. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Jyväskylä.

Zeidner, M., Matthews G., & Roberts, R 2004. Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, s. 371-399.

Zohar, D. & Marshall , I. 2004. *Spiritual Capital. Wealth we can live by.* Bloomsbury. London.